УДК 353:35.071.55(043.3)
DOI: 10.35432/tisb322024331321

Сєргєй Саханєнко
д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
https://orcid.org/0000-0001-8376-0328
e-mail: sakhanienko.s.y@op.edu.ua

Лариса Пермякова
кандидатка наук з державного управління
прокурор відділу забезпечення обвинувачення в апеляційному суді управління
підтримання публічного обвинувачення в суді Одеської обласної прокуратури
https://orcid.org/0009-0000-6825-382X
e-mail: puamagistr2023@gmail.com

ДО ПИТАННЯ ПРО ПОНЯТТЯ ТА ЧИННИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ

У статті розкривається зміст та особливості організаційної культури органів прокуратури України в умовах трансформації системи публічного управління, що вимагає глибокого розуміння її складових та динаміки. Наголошено, що реформування прокуратури супроводжується не лише змінами у структурі й компетенціях, але й формуванням нових підходів до управління персоналом, оцінюванням доброчесності та професійної майстерності, що безпосередньо впливає на організаційну культуру та її здатність адаптуватися до сучасних викликів. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності та суспільної довіри до інституції. Аналізуються наукові джерела, які висвітлюють загальні проблеми організаційної культури в публічному управлінні, створюючи теоретичну базу для специфічного дослідження прокурорського середовища. Акцентується на теоретичних підходах до розуміння культури організації, зокрема через призму праць вітчизняних і зарубіжних авторів, а також на феномені організаційної культури як соціального конструкта, що формує цінності, моделі поведінки, етичні стандарти та професійні уявлення, які передаються новим членам колективу. Розуміння цих теоретичних аспектів є ключовим для розробки дієвих стратегій культурних змін.

Розглядається специфіка організаційної культури в органах прокуратури порівняно з іншими правоохоронними структурами – поліцією, Службою безпеки України, ДБР, НАБУ, БЕБ тощо, що дозволяє виявити її унікальні риси. Зазначено, що культура прокуратури традиційно характеризується високим рівнем формалізації, централізації, жорсткою ієрархією, правовим формалізмом та певною стриманістю до інновацій, що зумовлено специфікою її наглядових та процесуальних функцій. У противагу цьому інші силові органи, особливо новостворені, часто більше зорієнтовані на оперативність, гнучкість, проектний підхід і активну взаємодію з громадянами та іншими стейкхолдерами. Таблиця зіставлення основних параметрів (місії, ступеня організаційної автономності, особливостей професійної етики, декларованих та реальних цінностей, системи підготовки та розвитку кадрів тощо) наочно ілюструє ключові відмінності та потенційні напрямки для запозичення кращих практик. Сформульовано ключові ознаки організаційної культури органів прокуратури: високий рівень професіоналізму та компетентності, особлива увага до етичних стандартів поведінки, певна закритість системи, виражений внутрішній корпоративізм, а також

неухильна орієнтація на дотримання правових норм і процедур у всіх аспектах діяльності. Обґрунтовано, що трансформація організаційної культури є тривалим і складним процесом, який потребує подальших комплексних досліджень на рівні окремих підрозділів прокуратури (Офіс Генерального прокурора, обласні, окружні прокуратури) для врахування регіональної специфіки, а також нагального запровадження сучасних систем управління культурою як невід'ємного інструменту кадрового розвитку, підвищення мотивації працівників та загальної ефективності функціонування інституції. Такі дослідження допоможуть розробити цільові програми для посилення позитивних аспектів культури та мінімізації негативних.

Ключові слова: організаційна культура, органи прокуратури, правоохоронні органи, цінності організації, корпоративна культура, організаційні норми, етика організації.

Sierhiei Sakhanienko
Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Regionalism
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University
https://orcid.org/0000-0001-8376-0328
e-mail: sakhanienko.s.y@op.edu.ua

Larysa Permyakova
PhD (Candidate of Sciences) in Public Administration, Prosecutor of
Department for Ensuring Prosecution in the Court of Appeal,
Odesa Regional Prosecutor's Office
https://orcid.org/0009-0000-6825-382X
e-mail: puamagistr2023@gmail.com

EXPLORING THE CONCEPT AND INFLUENCING FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PROSECUTOR'S OFFICES

The article explores the phenomenon of organizational culture within the system of prosecution bodies in Ukraine in the context of public administration reform and legal modernization. The relevance of this study is driven by the transformation of the prosecutor’s office, which includes changes in its functional role, legal framework, institutional structure, and alignment with European and international standards. In this context, the development of an appropriate organizational culture becomes a key factor in ensuring the effectiveness, integrity, and adaptability of the prosecutorial system.

The first section outlines the problem statement. It is emphasized that structural reforms in the prosecution service are accompanied not only by legislative and institutional changes but also by the growing importance of evaluating ethical standards, professional competence, and compliance with modern expectations of transparency and public accountability. Although Ukraine has made significant progress in bringing its prosecutorial system into alignment with international frameworks, the internal organizational culture remains to a large extent influenced by the outdated Soviet administrative model, which was marked by rigidity, centralization, and a lack of openness.

The second part of the article analyzes academic literature and previous research. The authors point out that while there is a substantial body of work addressing organizational culture in the public sector and executive authorities, very limited attention has been paid to this phenomenon within prosecution bodies. The theoretical foundations of organizational culture are reviewed through the works of both domestic and foreign scholars, with emphasis on the evolution of management theory—from technocratic to behavioral and value-oriented paradigms. The paper positions organizational culture as a socio-cultural construct, which shapes not only internal professional relations but also the institution’s interaction with its external environment.

The article proceeds with a conceptual clarification of the terms “organization,” “culture,” and “organizational culture,” providing a comprehensive definition of the latter in relation to prosecution bodies. Organizational culture is presented as a complex system of values, norms, behavioral rules, ethical principles, and shared meanings that guide the actions of employees and influence the performance of institutions. The authors systematize various definitions of organizational culture proposed in the academic literature and analyze its key functions, including socialization, motivation, coordination, and differentiation.

A separate section of the study is dedicated to the comparative analysis of organizational culture in the prosecutor’s office versus other law enforcement institutions such as the National Police, the State Bureau of Investigation (SBI), the Security Service of Ukraine (SBU), the National Anti-Corruption Bureau (NABU), and the Bureau of Economic Security (BES). Through a detailed comparative table, the authors highlight fundamental differences in values, ethical standards, communication patterns, hierarchy, training and recruitment practices, and perceived public image. It is demonstrated that the prosecutorial organizational culture is characterized by a high level of formality, procedural discipline, centralized decision-making, and a cautious approach to innovation—features that distinguish it from more operational and public-facing law enforcement structures.

In the concluding part of the article, the authors define the key traits of the organizational culture of the Ukrainian prosecution system. These include legal formalism, hierarchical subordination, institutional loyalty, confidentiality, and ethical professionalism. The analysis also underscores the influence of post-Soviet legacy on organizational behavior and managerial attitudes, while noting that legal and constitutional reforms, international recommendations (such as those of the Venice Commission and the Council of Europe), and rising public expectations are gradually shifting the cultural model toward greater openness, accountability, and efficiency.

Keywords: organizational culture, prosecution bodies, law enforcement agencies, organizational values, corporate culture, organizational norms, organizational ethics.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. Перетворення системи прокуратури стали чинником, який суттєво вплинув як на внутрішню організацію органів прокуратури та їх організаційну культуру. У результаті комплексного оновлення як інституційного характеру, так і функціонального змісту, прокуратура України була приведено у відповідність до положень міжнародних актів, що регулюють професійну діяльність прокурорів, а також їхній статус. Однак організаційна культура органів прокуратури поки що значною мірою відповідає «старої» моделі прокуратури. В актуальних умовах сьогодення лише формується необхідне підґрунтя для інтеграції в роботу органів прокуратури принципів сучасної організаційної культури. Поступово упроваджуються механізми перевірки відповідності прокурорських кадрів вимогам професійної майстерності, дотримання етичних норм і чесності у службовій діяльності. Створюються відкриті можливості для участі в конкурсі осіб, які володіють належною теоретичною підготовкою й мають необхідний практичний досвід, з метою заміщення вакантних посад у будь-якому підрозділі прокуратури. Крім того, активно розширюються інструменти підтримки й удосконалення кар’єрного зростання працівників системи прокуратури.

Сучасна трансформація системи прокуратури України, що супроводжується реформуванням її функціонального призначення, зміною організаційної структури та переглядом компетенцій, актуалізує потребу в поглибленому аналізі управлінських процесів в межах цього інституту, у тому числі організаційної культури.

Однією з проблемних сфер прокуратури в сучасних умовах, у тому числі в умовах воєнного стану, стала проблема підвищення ефективності її діяльності. Невипадково, що у процесі розвитку наукових досліджень акцент у вивченні ефективності діяльності прокуратур

поступово змінювався від техніко-технологічних факторів (технократичний підхід) до соціально-психологічних та людських факторів (соціотальний підхід). На вістрі подібних досліджень знаходяться соціокультурні та поведінкові фактори, а феномен «організаційної культури» стає предметом не лише наукових досліджень, а й цілеспрямованого управління, що засвідчено концепцією нового публічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Перші публікації з проблем організаційної культури в цілому й органів публічної влади зокрема, з'явилися в Україні ще у 90-ті рр., що згодом викликало необхідність досліджень фундаментальних та прикладних проблем цього явища. Проте, найбільш активно вітчизняними вченими опрацьовується організаційно-культурна проблематика в органах виконавчої влади. Що стосується органів прокуратури, то тут дослідницький інтерес виявляється слабким. Це пояснюється теоретичною та практичною значущістю вирішення глибокого протиріччя між здебільшого адміністративною культурою органів прокуратури, базовими уявленнями, цінностями та нормами, що склалися в них, з одного боку, та вимогами суспільства та держави, що зафіксовані не лише в різного роду державних документах, а й в ході опитувань громадської думки, яка надзвичайно низько оцінює ефективність та результативність діяльності правоохоронних органів.

У вітчизняних дослідженнях набули певного висвітлення і дослідження теоретичні та прикладні аспекти організаційної культури. У межах загального менеджменту слід відзначити праці В. Аніщенка, Н. Гавкалової, М. Дороніної, Н. Зубрєвої, Т. Кущ, Н. Мельтюхової, Ю. Палеха, А. Смолінської, С. Яроміч та ін. У галузі публічного управління найбільш продуктивно досліджують організаційну культуру В. Бабаєв, О. Бабич, Р. Войтович, Л. Воронько, В. Дзюндзюк, В. Єганов, І. Колосовська, В. Кузьменко, М. Кушнір, Н. Липовська, Л. Литвинова, А. Ліпенцев, Т. Маматова, Ю. Наврузов, І. Нинюк, М. Пірен, Л. Пашко, Н. Поліщук, Л. Приходченко, А. Рачинський, Є. Сергієнко, Я. Сікач, Ю. Шаров. Зазначеним авторам вдалося встановити численні емпіричні факти та зробити важливі теоретичні узагальнення щодо вдосконалення діяльності органів публічної влади через зміну організаційної культури. Проте слід також зазначити, що організаційно-культурна проблематика саме в органах прокуратури не отримала у вітчизняній науці адекватної концептуальної та методичної розробки. Зазначена обставина обмежує можливості практичного застосування наукових рекомендацій з метою вдосконалення діяльності органів прокуратури і орієнтує на розширення та поглиблення досліджень у цьому предметному полі.

В аспекті теми можна виокремити напрями досліджень, які вивчали питання теорії адміністративної діяльності в правоохоронних органах. Можна, зокрема згадати роботи Р. Алієва, Д. Бєлих, О. Бандурки, О. Бородіної, П. Білого, І. Голосніченка, В. Заросила, В. Сущенка, М. Карпенка, Н. Кривокульської, С. Кирій, С. Константінова, О. Кузьменко, В. Норова, В. Олефіра, С. Пєткова, Д. Приймаченка, В. Пузирного, О. Рябченко, І. Сердюка, О. Харитонової, А. Школика та ін.

Група робіт присвячена науковим розробкам місця прокуратури в системі органів влади, взаємодії з іншими правоохоронними органами, реалізації конституційних функцій. Це роботи таких вчених, як: Є. Блажівський, М. Біденко, А. Васильев, В. Долежан, Р. Жоган, М. Іншин, М. Косюта, В. Кулаков, М. Мичко, В. Сухонос, П. Шаганенко П. та ін.

Ще однагрупа наукових розробок присвячена різним аспектам адміністративнго забезпечення діяльності органів прокуратури. Роботи М. Бурбики, А. Галая, С. Гречанюка, А. Горзова, О. Глуховеря, В. Дерев'янка, М. Івчука, С. Кулинича, А. Курися, Я. Ліховіцького, В. Логоши, О. Мазуріка, С. Мазурика, С. Марченкової, В. Миколенка, С. Нечипоренка, С. Подоляки, Н. Рибалки, Р. Сидоренка, П. Угровецького, В. Шуби та ін., надають можливості визначити ключові проблеми та розкрити теоретичні питання адміністративної діяльності органів прокуратури.

Водночас варто наголосити, що значна частина згаданих праць на сьогодні вже не

відповідає сучасним реаліям через стрімкі зміни у правовому регулюванні функціонування прокуратури. Утім, напрацьовані в цих роботах ідеї та теоретичні підходи стали основою для вивчення відповідної проблематики. З огляду на це, визначення та наукове обґрунтування управлінських засад функціонування органів прокуратури є нагальною потребою і важливою складовою досліджень з адміністрування сьогодення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі організаційної культури в управлінських відносинах органів прокуратури в умовах їх реформування та оцінка спроможності органів прокуратури до впровадження сучасної організаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Огляд сучасної літератури підтверджує неухильне зростання інтересу вчених та практиків до проблематики організаційної культури, що сприяє переходу від простого декларування необхідності свідомого управління нею у бік розробки конкретних рекомендацій, моделей та механізмів такого управління з врахуванням специфіки органів прокуратури. Однак, існують й проблеми визначення категоріально-понятійного апарату, класифікації організаційної культури в органах прокуратури, наукового опису даної дефініції та її ознак, визначення концептуальної та змістовної моделей організаційної культури в органах прокуратури тощо.

Організаційна культура є складним поняттям, що фіксує самостійне явище, яке віддзеркалює процес та результат взаємовпливу та взаємодії двох інших понять – організації та культури. При цьому, з точки зору системного підходу, організація є продуктом культури суспільства, у якому вона формується.

Категорії «культура» та «організація», таким чином, є базовими поняттями для вивчення організаційної культури в органах прокуратури. Розуміння природи культури, природи прокуратури, вибір її конкретних моделей дозволяє сформувати більш чітке розуміння змісту організаційної культури, що відкриває можливості для розробки адекватних моделей та механізмів управління нею.

Отже, вихідним елементом організаційної культури виступає поняття «організація». Аналіз різних трактувань та тлумачень цього поняття наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення категорії "організація" у наукових дослідженнях

Автор	Визначення
П. Зелзнік (*Philip Selznick*)	Механізм дії персоналу для забезпечення виконання кількох узгоджених цілей через розподіл функцій та відповідальності [34].
Т. Парсонс (*Talcott Parsons*)	Соціальна система, яка щось виробляє, що може бути використано іншою системою в інший спосіб [28].
Д. Катц (*Daniel Katz*) та Р. Кан (*Robert L. Kahn*)	Відкрита система, яка імпортує енергію з оточення, потім трансформує її у форму того чи іншого продукту, що експортується в оточення та відбувається перезарядка системи від оточення [25].
М. Мєскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Соціальна група, що зорієнтована на досягнення взаємопов'язаних специфічних цілей та на формування високо формалізованих структур [12].
В.І.Кузьменко	Велика вторинна група, що утворюється для досягнення певних цілей [8].
Г.Л. Монастирський	Стійка система відносин між суб'єктами, що заснована на сукупності досягнутих ними угод [13]

Теорія організації виробила п'ять основних незмінних елементів організації:

- організація має цілі;
- організація залучає персонал для участі;
- організація здійснює розподіл ресурсів для досягнення мети;
- організація використовує різні структурні форми своєї діяльності;

- організація характеризується наявністю лідера.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що основною складовою будь-якої організації, у т.ч. прокуратури є люди, що входять до неї, завдання, для вирішення яких люди об'єдналися та управління, що формує та призводить у дію всі ресурси для вирішення завдань, що стоять перед організацією. Наведене вище визначення поняття «організація» переважно (за винятком деяких деталей) збігається з міжнародною практикою в галузі систем керування якістю, що підтверджує обґрунтованість національного термінологічного стандарту: «Організація (англ. organization) – особа чи група людей, які мають свої власні функції з відповідальністю, повноваженнями та взаємовідносинами, щоб досягати своїх цілей» [6, п.п. 3.2.1.]. Таким чином, організацію можна визначити як систематизоване, свідоме об'єднання людей для досягнення певних цілей. Для цілей даного дослідження ми будемо використовувати поняття організація як родову щодо категорій органи прокуратури.

Поняття «культура» часто використовується як у буденному житті, так і у всіх професійних сферах діяльності. Суть соціального призначення культури розкривається в цілому ряді її дефініцій (визначень). Культурні процеси і явища відрізняються складністю і багатоплановістю. Тому у сучасній науці нараховується декілька сотень визначень культури. Деякі з них широко відомі: культура – це сукупність досягнень людства; все багатство матеріальних і духовних цінностей; це інтегральний образ, що об'єднує науку, освіту, літературу, мистецтво, мораль, уклад життя при визначальній ролі світогляду. Сучасне розуміння культури розглядає її як систему життєвих орієнтацій людини. Культура – це сфера духовної, ціннісної, комунікативної організації суспільства, яка визначає норми поведінки, мислення, почуттів різних верств населення і націй в цілому (Див., напр.: [9]).

Таким чином, культуру в широкому розумінні цього слова мають в наші часи, певно, всі люди та організації – від найпримітивніших до найбільш розвинених, тільки рівень культури в них дуже різний: одні мають культуру примітивну, інші мають культуру високорозвинену. Натомість у загальному вжитку є звичай звужувати поняття культури і цим словом зазначати ту культуру, яка стоїть на певному ступені розвитку.

Організаційна культура – це один із різновидів культури, з ознаками, що властиві іншим видам культури. Одночасно організаційна культура – це особливий вид культури, перш за все, з точки зору специфічності об'єкту соціокультурного процесу – організації [10, с. 55]. Культура організації є однією з її складових, ментальною компонентою, що не має чіткої структури, але пронизує всю організацію.

Вперше питання про організаційну культуру як феномен, що вимагає особливої уваги широко поставили у 70-ті рр. XX ст., коли у теорії організації замість раціоналістичного підходу в управлінні вкоренилася поведінкова концепція, що зорієнтована на людину з її потребами та можливостями, яка розглядає шляхи розвитку та використання творчого потенціалу кожного працівника. Проте окремі елементи того, що складають культуру організації, у тому числі публічної, почали вивчатися ще в межах домінування жорсткого раціоналізму в управління. Так, ще у 1918 р. М. Фолет *(Mary Follett)* видала працю «Нова держава» зі своїм баченням врядування. У її дослідженні вагоме місце приділялося «духовному єднанню» працівників та «груповому мисленню» при організації наукового управління [20].

Перші роботи, в яких використовувалося поняття «організаційна культура» або «культура фабрики» з'явилися у 50-х рр. Канадський вчений та консультант Е. Жак (*Elliott Jacques*) у праці "Змінюючи культуру фабрики" визначає її наступним чином: «Культура фабрики – це звичний та традиційний спосіб мислення та бачення справ, який поділяється більшою або меншою мірою всіма її членами та який повинні засвоїти або, принаймні, частково сприйняти нові члени для того, щоб бути прийнятими на службу» [24].

У 50-ті рр. відомий американський соціолог М. Далтон (*Melville Dalton*) здійснив дослідження великої кількості публічних та приватних установ США та Канади щодо

природного виникнення культур та субкультур, виходячи з різних потреб працівників та узагальнив результати своїх досліджень у книзі «Людина, що керує» [17]. А у 1969 р. у США вийшла праця, що була написана групою дослідників на чолі з Х. Трайсом (*Harrison Trice*), яка висвітлювала різні традиції та обряди в організаціях [36]. Однак на той час ці публікації не викликали великої уваги. Майже до кінця 70-х рр. XX ст. лише незначна кількість фахівців в галузі менеджменту взагалі та публічного, зокрема, цікавилися вивченням природи та змістом організаційної культури.

Лише з початку 80-х рр. XX ст. організаційна культура стає актуальною темою наукових та популярних публікацій, предметом дослідження вчених та практиків управління. Саме тоді було усвідомлене велике значення організаційної культури як характеристики, що концентрує немов би у фокусі всі особливості організації – як системні, так і поведінкові. У середині 80-х рр. XX ст., після публікації праці Т. Пітерса та Р. Уотермена, які вивчивши кілька десятків організацій довели, що ефект від їх роботи виникає, насамперед, внаслідок неформальної організації та поведінки працівників [30], майже аксіомою стало, що той чи інший тип організаційної культури установи зумовлює ефективність діяльності організації будь-якого типу.

Існує достатньо багато пояснень тому факту, що концепт «організаційної культури» виявився широко вживаним. У науковій літературі вбачають причини популярності цього поняття у наступному:

По-перше, відбувся зсув у розумінні управління, відповідно до якого національна та організаційна культура може бути більш важливим фактором у визначенні організаційної ефективності, чим, навіть, стратегія [11].

По-друге, відбувся зсув у теорії організації та управління до більш «м'якого» підходу, що розглядає організацію як соціально сконструйовану систему та досліджує соціальну природу управління й унікальне використання вербальних засобів в організації [16, с. 77].

По-третє, відбувся також зсув у гуманітарних науках від позитивістського пояснення до конструктивістського розуміння, яке підкреслює значущість суб'єктивного сприйняття працівників організації [21].

На погляд деяких дослідників, вивчення організаційної культури – напрямок, що виник як відповідь на т.зв. «японський виклик» [3, с. 450]. Спроби пояснити успіхи ряду країн Далекого Сходу, які перевищують рівень розвинених країн Заходу у сфері продуктивності, якості, впровадження інновацій та рівня сервісу, навели дослідників на думку про існування різних стратегій управління. Особливо помітними ці відмінності існують у культурі, цінностях, ставленні до праці в організації. Доводилося, що зазначені цінності втілюються у поведінкових нормах та організаційній культурі, яка демонструє прихильність до якості та вирішення проблем більшою мірою, чим це має місце в організаціях, які існують в межах європейської культури [14, с. 657].

Крім «менеджералістських» причин існують також інтелектуальні коріння досліджень організаційної культури. Найбільший вплив на становлення даної проблематики здійснили культурна антропологія, соціологія організацій та соціальна психологія. Праці В. Оучі (*William Ouchi*) «Теорія Z» [26], Т. Діла (*Terrence Deal*) та А. Кеннеді (*Allan Kennedy*) «Корпоративні культури» [18], Т. Питерса та Р. Уотермена «У пошуках ефективного управління» [30], Е. Шейна «Організаційна культура» [32] та багатьох інших, що вважаються класикою з даної проблеми, були присвячені проблемам організаційної культури, організаційного фольклору та символізму. У зазначених працях на основі вивчення досвіду роботи багатьох організацій, аналізу підходів до мотивації співробітників та міжгрупової поведінки доведено, що значною мірою їх успіх пов'язаний із широким використанням неформальних методів координації поведінки співробітників, що спонукають їх до виявлення ініціативи. Управління в них здійснюється не «з боку», шляхом директив, розпоряджень, наказів або методів «батога та пряника», а «з середини» на основі засвоєння співробітниками

спільних цінностей та норм, що слугуватимуть критерієм правильного образу дій у тій чи іншій ситуації.

Велика зацікавленість до проблем організаційної культури тих чи інших типів установ викликали велику кількість її визначень. З метою подальшого аналізу нами здійснена спроба їх систематизувати (таблиця 2)

Таблиця 2

Визначення поняття організаційна культура

Автор	Визначення
Е. Жак (*Jacques E*)	Культура організації – це образ мислення та спосіб дії, що став традицією та увійшов у звичку, який більшою або меншою мірою поділяють всі співробітники організації та який має бути засвоєний й хоча б частково прийнятий новачками, щоб вони стали «своїми» [24].
Д. Елдрідж (*John Eldridge*), А. Кромбі (*Alastair Crombie*)	Під культурою організації необхідно розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, настанов, засобів поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення цілей, що стоять перед нею [19].
Х. Шварц (*Howard Schwartz*), С. Девіс (*Stanley Davis*)	Культура є комплексом переконань та очікувань, що поділяються членами організації. Ці настанови та очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організаціях окремих особистостей та груп [33].
К. Голд (*Kenneth Gold*)	Культура – це унікальні характеристики організації, що відрізняють її від інших [22].
Е. Шейн	Організаційна культура – це комплекс базових припущень, що вигадані, знайденні, розроблені групою для того, щоб навчитися вирішувати питання зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував достатньо довго, підтвердив свою спроможність, а тому він повинен передаватися новим членам організації як «правильний» образ мислення та почуття щодо названих проблем. Організаційна культура – це правила гри для налагодження відносин в організації, які новачок повинен вивчити, щоб стати членом цієї організації. … Набір прийомів та правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції співробітників, правил, що виправдали себе у минулому та підтвердили свою адаптивність [32, p. 19].
В. Оучи	Культура – це філософія, яка визначає політику організації щодо службовців та/або споживачів [26, p. 31].
Т. Діл, А. Кеннеді	Успішні установи характеризуються, крім іншого, тим, що вони спрямовують свою діяльність у відповідності з деякими цінностями та переконаннями… Організаційну культуру складають встановлені показники поведінки при взаємодії людей, а саме мова, що використовується та ритуали внутрішньоорганізаційного оточення [18].
Г. Хофстеде (*Geert Hofstede*)	Організаційна культура – це ідеологія, переконання та глибинні цінності, які виникають у всіх організаціях та є неписаними законами дії, в межах яких люди повинні працювати в організації. … Культура – це колективне програмування людського розуму, яке відрізняє членів однієї групи людей від інших. Культура у цьому сенсі є системою колективних цінностей [23].
Д. Болінджер (*John Bollinger*)	ОК – звичний та традиційний для організації засіб мислення та поведінки, що поділяється більшою або меншою мірою всіма її членами та які повинні вивчати нові члени та, принаймні, частково прийняти, з метою інтегрування в організацію [23].

М. Пакановський (*Michael Pacanowsky*), Н. о'Донел-Тружило (*Nick O'Donnell-Trujillo*)	ОК – це не просто одна із складових проблеми, це сама проблема у цілому. На наш погляд, культура це не те, чим володіє організація, а те, чим вона є [27].
Т. Парсонс	Культура є системою соціально визнаних стандартів, оцінок, регуляторів різного типу [28].
Т. Питерс, Р. Вотермен	Культура – це зримо існуюча система цінностей [30]
Л. Смирцич (*Linda Smircich*)	Організаційна культура є набутими смисловими системами, що передаються через природну мову та інші символічні засоби, які виконують репрезентативні, директивні та афективні функції та спроможні створювати культурний простір та особливе відчуття реальності [35].
В. Сате (*Vijay Sathe*)	Культура є набором важливих настанов (що досить часто не формулюються), які поділяються членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань [31].
Р. Паскаль (*Richard Pascale*), А. Атос (*Anthony Athos*)	Культура організації – відчуття або клімат, що віддзеркалюється в організації через спосіб звільнення та взаємодії членів організації зі споживачами та зовнішнім середовищем [29].
М. Мєскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Культура … є атмосферою або соціальним кліматом в організації [12].
В.М. Бабаєв, Н.В. Шаронова	Культура організації це система уявлень, символів, цінностей та зразків поведінки, що поділяється всіма її членами. Організаційна культура … є сукупністю поведінки, символів, ритуалів, міфів, які відповідають цінностям, які притаманні установі та передаються від людини до людини в якості життєвого досвіду. Організаційну культуру можна охарактеризувати як специфічну систему зв'язків, дій, взаємодій та відносин, що є характерною для даної організації [1, с. 72].
М.С. Дороніна, К.С. Наумік	Терміном "організаційна культура" охоплюється більша частина явищ духовного та матеріального життя колективу: домінуючи у ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки та ритуали, що вкоренилися, манера членів установи одягатися та встановленні стандарти якості послуг, що надаються тощо [5, с. 8].
В.В. Шконда, А.В. Кальянов	Культура – це система… матеріальних цінностей, явищ, що взаємодіють одна із одною, яка притаманна даній корпорації та яка віддзеркалює її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що набуває прояв у поведінці, взаємодії, сприйняття себе та навколишнього середовища [15, с. 29].
Н.В. Зубарева	Під організаційною культурою необхідно розуміти сукупність цінностей та норм організаційної поведінки, що прийняті у даній установі [7, с. 4].
О.М. Броницький	ОК є те, що забезпечує взаємну відповідність частин у процесах створення, фіксування та розвитку систем як цілісних утворень [4, с. 6].

Аналіз наведених трактувань свідчить, що більшість зарубіжних авторів дотримуються тієї точки зору, що організаційна культура – це особливе мислення та свідомість людей, які формуються під впливом норм та цінностей й тим самим визначають поведінку як самої установи, так і її членів. Більшість ж вітчизняних дослідників феномену організаційної культури визначають її як сукупність цінностей, норм поведінки, звичаїв, традицій. Така відмінність у розумінні організаційної культури свідчить про різне сприйняття цього феномену з боку людини, як члена установи та носія її культури.

Звертає на себе увагу також «синтетичний» характер багатьох з наведених визначень.

Організаційна культура розглядається як досить складне та неоднозначне явище. Вочевидь, з тієї причини автори різних трактувань намагаються вказати не один, а кілька ознак організаційної культури.

З вищевикладеного можна побачити, у науковій літературі існує кілька синонімів поняття організаційної культури – культура установи, корпоративна культура, культура організації [2] тощо. Одночасно деякі автори здійснюють спробу розмежування таких понять, як культура організації та організаційна культура. Так, Н.В. Зубрєва вважає, що культура організації – це сукупність спільних цінностей, норм поведінки, що визнаються працівниками цієї установи. З іншого боку, організаційна культура – це сукупність цінностей та норм організаційної поведінки, що прийняті у даній організації. Н.В. Зубрєва вважає, що культура організації зорієнтована на зовнішнє середовище – культура підтримання зовнішніх зв'язків зі споживачами послуг, культура обслуговування споживачів послуг, динамічність, обов'язковість та стійкість відносин [7]. Вона має прояв у якості послуг, що надається установою, характері за змісті зв'язків з громадськістю, інтер'єрі офісу тощо. Організаційна культура, навпаки, зорієнтована на внутрішнє середовище та має прояв в організаційній поведінці співробітників, внутрішньоорганізаційних комунікаціях; виконавчій дисципліні та культурі виконання завдання; динамізмі та адаптивності до інноваціям тощо.

Такий поділ, на наш погляд, виглядає не достатньо обґрунтованим, оскільки статус установи визначається синтезом внутрішньоорганізаційних відносин та відносин із зовнішнім оточенням. Зовнішнє середовище диктує умови функціонування установи, якість послуг, що нею надається тощо, але й внутрішнє середовище висуває свої вимоги до задоволенню потреб співробітників, умовам роботи, мотивації тощо. Тому не треба, на наш погляд, розмежовувати культуру організації та організаційну культуру як дві самостійні сфери тієї чи іншої установи. Ця «тонка межа» може існувати лише в теорії та у думці, але на практиці її немає й організаційна культура є єдиною системою, що складається з великої кількості компонентів, наявність або відсутність яких визначає тип культури. Тому ми вважаємо, що термін «організаційна культура» у теперішній час є універсальним, адже дозволяє дослідити культурні феномени у будь-яких установах незалежно від їх масштабів, організаційно-правової форми, структури управління, форми власності тощо.

Отже внаслідок узагальнення різних трактувань, можна дати наступне визначення: організаційна культура органу прокуратури – це система цінностей, принципів, норм та правил поведінки, що склалася в органі прокуратури та яка поділяється його співробітниками, що визначає як внутрішні відносини в органі прокуратури, так і у його взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Стосовно до органів прокуратури, як свого роду спільнот, культура виступає результатом колективної діяльності працівників прокуратури, що об'єднані спільною метою та які взаємодіють один із одним заради її досягнення. Через усвідомлення даних цінностей та норм формується поведінка, а також єдине розуміння дій та вчинків, що характерні для організаційної культури органу прокуратури.

Аналіз наведених вище визначень організаційної культури дозволяє нам виділити наступні завдання, що вирішуються за допомогою організаційної культури в органах прокуратури:

- систематизація визначальних цінностей та уявлень про орган прокуратури, його посадових осіб та взаємовідносини;
- прийняття ідей та постулатів на засадах віри та поділ їх більшістю членів колективу органу прокуратури;
- орієнтація посадових осіб органу прокуратури на вирішення завдань, що стоять перед ним;
- визначення спільних моделей та правил організаційної поведінки;
- формування певного клімату в колективі прокуратури;

- координація та контроль діяльності посадових осіб органу прокуратури, що здійснюється за допомогою встановлених процедур та правил поведінки;
- мотивація, що реалізується шляхом роз'яснення посадовим особам органу прокуратури сенсу їх роботи;
- профілювання, що дозволяє набути характерні відмінності від інших правоохоронних органівв.

Це є родові ознаки та функції організаційної культури правоохоронних органів, які представлені незалежно від типів та видів організацій. Але існують також певні відмінності між організаційною культурою прокуратури та та організаційної культури Національної поліції, ДБР, СБУ, НАБУ, БЕБ. Специфіка організаційної культури прокуратури визначається головним чином суб'єктом, а також, певною мірою, й об'єктом та механізмами управління, які, на наш погляд, можна звести до п'яти основних чинників (таблиця 3).

Таблиця 3

	Органи прокуратури	Інші правоохоронні органи
Місія та роль у системі державної влади		
Основна функція	підтримання публічного обвинувачення в суді	Розслідування злочинів, забезпечення публічної безпеки, оперативно-розшукова діяльність
Організаційна автономність	Має вищий рівень інституційної незалежності	Більш залежні від виконавчої влади (КМУ)
Роль у судочинстві	Представляє інтереси держави в суді	Переважно забезпечують досудове розслідування та збирання доказів
Структура та підпорядкованість		
Централізація	Високий рівень централізації, вертикаль «Генпрокурор – обласні – окружні прокуратури»	Різні ступені централізації залежно від органу (напр., Нацполіція – централізована, СБУ – спецслужба зі своїм статусом)
Політична незалежність	Формально незалежна, проте Генпрокурор призначається політичними органами	Часто підпорядковані урядовим відомствам (МВД)
Цінності та норми		
Професійні цінності	Законність, об'єктивність, процесуальна неупередженість	Служіння суспільству, захист порядку, оперативність
Етика поведінки	Підвищені вимоги до неупередженості, моральної стійкості	Більше акцент на оперативність, готовність до ризику
Комунікаційна культура	Формальна, правова мова, дистанційність	Більш гнучка, іноді неформальна (в оперативному середовищі)
Ієрархія та субординація	Вкрай чітка, правова дисципліна, контроль через процесуальні документи	Мілітаризована модель управління, команда–виконання
Кадрова політика і навчання		
Добір кадрів	Через конкурси, доброчесність, професійна етика	Часто через спеціалізовані навчальні заклади, з ухилом на фізичну, технічну підготовку
Професійна підготовка	Юридична освіта, акцент на правознавстві, процесу	Спеціальна освіта: оперативна діяльність, криміналістика, фізпідготовка

Кар'єрне просування	Через атестації, рішення керівництва прокуратури	Часто за вислугою років або результатами оперативної діяльності
Сприйняття суспільством		
Імідж	Бюрократизована, правова, елітарна структура	Ближчі до людей (поліція), менш формалізовані
Рівень довіри	Коливається, залежно від політичної ситуації	Варіюється: поліція – найпублічніша, СБУ – закрита структура

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Організаційна культура органів прокуратури в Україні є специфічним комплексом норм, цінностей, традицій, поведінкових стандартів і професійної етики, що формуються в межах спільноти працівників прокуратури. Вона тісно пов'язана з функціями прокуратури, її історичним розвитком, структурною ієрархією та взаємодією з іншими органами публічної влади.

Ключовими рисами організаційної культури органів прокуратури є правовий формалізм, ієрархічність, процесуальна незалежність, певна замкнутість системи (кадрова стабільність, внутрішній корпоративізм, часткова закритість від громадського контролю, що формує «внутрішню еліту») та консерватизм (орієнтація на традиції, стриманість до інновацій). Організаційну культуру органів прокуратури формують цінності законності і верховенство права, об'єктивності і неупередженості, поваги до прав людини, лояльності до свого органу та його керівництва, збереження конфіденційності та службової таємниці.

На формування організаційної культури органів прокуратури України суттєвий вплив поки що здійснює радянська модель прокуратури з її наголосом на централізації, каральних функціях, закритості від суспільства. Проте конституційні та законодавчі зміни періоду 2014-2022 рр. Багато в чому трансформували не лише функції прокуратури та стандарти добору кадрів, але й позначається на організаційній культурі у цілому. Зазначеному сприяє також міжнародний вплив через Рекомендації Венеційської комісії та Ради Європи, що стимулюють відкритість, підзвітність і зміну етичних норм. Чимале значення на розвиток організаційної культури прокуратури мають й суспільні очікування та суспільний запит на прозорість, ефективність, антикорупційність.

У цілому типовими проявами організаційної культури в діяльності органів прокуратури України є наступні:

формалізована службова комунікація: перевага письмових актів над усними розпорядженнями;

високий рівень правничої відповідальності й уваги до деталей у документах;

відсутність звичок до публічної комунікації;

переважання правової аргументації над політичними або емоційними міркуваннями;

недовіра до зовнішнього втручання та «закритість» до впливів поза системою.

У подальшому вивченні організаційної культури прокуратури є перспективними дослідження особливостей організаційної культури у конкретних організаціях системи прокуратури, у т.ч. Офісу Генерального прокурора, регіональних, окружних та спеціалізованих прокуратур.

Література

1. Бабаєв В.М., Шаронова Н.В. Організаційна культура керівника: Навч. посіб. для спец. «Адміністративний менеджмент». Х. : НТУ «ХПІ», 2005. 260 с.

2. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: автореф. дис. к.держ.упр.; ХарРІДУ НАДУ. Харків, 2005. 18 с.

3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 449-456.

4. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореф. дис... канд. екон. наук; Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. Х., 2003. 20 с.

5. Дороніна М.С., Наумік К.С. Організаційна культура: конспект лекцій. Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. 79 с.

6. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf (дата звернення 25.02.2024)

7. Зубрєва Н.В. Організаційна культура як соціальне явище: автореф. дис... канд. соціол. наук; Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. Х., 2004. 19с.

8. Кузьменко В.І. Особистісний чинник у структурі управління організацією: Автореф. дис... канд. соціол. наук; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2005. 18с.

9. Культурологія: Навч. посібник ; Національний ун-т «Києво-Могилянська академія». К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2023. 314 с.

10. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців. Вісник НАДУ. 2008. № 3. С. 53-59

11. Маматова Т.В., Сергієнко Е.О. Оцінювання організаційної культури як інструмент системи надання якісних послуг органами державного контролю. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Дніпропетровськ, 2007. Вип. 2 (28). С. 91-103.

12. Мєскон М., Альберт М., Хедоурі Ф.Основи менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/meskon_full.htm (дата звернення 25.02.2024)

13. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 319 с.

14. Сікач Я.В. Корпоративна культура організації та держави як стратегічний інструмент управління. Держава і право: зб. наук. пр. : Юридичні і політичні науки. К., 2009. Вип. 46. С. 654-658

15. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. 168с.

16. Яроміч С.А. Культурний потенціал організації, як об'єкт інноваційної системи. Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. Одеса, 2000. Вип.4. С.75-83.

17. Dalton M. Men Who Manage. URL: http://connection.ebscohost.com/content/article/1021065910.html;jsessionid=0300299770E436FC7BBD89B2DB3B2879.ehctc1 (дата звернення 25.02.2024)

18. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. URL: http://books.google.com.ua/books?id=Xk2Ha4jKMOkC&dq=Corporate+Cultures:+The+Rites+and+Rituals+of+Corporate+Life&source=bl&ots=xBlbJqfDY-&sig=uX7cxcmQr97ndcham_TNur4I7Ck&hl=ru&ei=TC1oTNjcMs-YONWb-bkF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q6AEwAQ (дата звернення 25.02.2024)

19. Eldridge J. A sociology of organization. URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-954X.00206/abstract (дата звернення 25.02.2024)

20. Follett M. The New State. URL: http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html (дата звернення 25.02.2024)

21. Furnham A. The psychology of behaviour at work. The individual in the organization. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203506974/psychology-behaviour-work-adrian-furnham (дата звернення 25.02.2024)

22. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. URL: http://www.jstor.org/pss/976127 (дата звернення 25.02.2024)

23. Hofstede G., Bollinger J. Cultures and Organizations, Software of the Mind. URL: http://www.geert-hofstede.com/ (дата звернення 25.02.2024)

24. Jacques E. The Changing Culture of a Factory. URL: http://books.google.com.ua/books?id=aSGEEq3jbckC&printsec=frontcover&dq=The+Changing+Culture+of+a+Factory&source=bl&ots=7tbjT_byLP&sig=PdVnrWXUl321stfBOgsNCEsBKCY&hl=ru&ei=BcBmTN34D8eIOPvx- (дата звернення 25.02.2024)

25. Katz D Organizations and the System. URL: http://www.hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf (дата звернення 25.02.2024)

26. Ouchi W. Theory Z. URL: http://www.librarything.com/work/271641 (дата звернення 25.02.2024)

27. Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture URL: http://wms-soros.mngt.waikato.ac.nz/NR/rdonlyres/ea7iql3xy4kntt7i7wogh3dtk3ayuaiwgynvfhq27vrzxhy4qehuivwt3fmk65kiw6smm7hx5lzezp/Assessingorganizationalculture.pdf (дата звернення 25.02.2024)

28. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. URL: http://www.jstor.org/pss/239084 (дата звернення 25.02.2024)

29. Pascale P., Athos A. The Art of Japanese Managemen. URL: http://www.amazon.com/Art-Japanese-Management-Business-Library/dp/0140091157 (дата звернення 25.02.2024)

30. Peters Thomas, Waterman Robert H. In search of excellence (lessons from America s best-run companies). Harper & Row, Publishers, New York. URL: https://www.jstor.org/stable/2393015 (дата звернення 25.02.2024)

31. Sathe V. Culture and related corporate realities. URL: http://search.barnesandnoble.com/Culture-and-Related-Corporate-Realities/Vijay-V-Sathe/e/9780256031423 (дата звернення 25.02.2024)

32. Schein Edgar H. Organizational Culture and Leadership. URL:https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення 25.02.2024)

33. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. URL: http://www.nwcor.com/NWCOR/Content/Readings/MGT%20386/Section%203-%20Compensation-%20Classic%20AME.pdf (дата звернення 25.02.2024)

34. Selznick P. Foundations of the Theory of Organization. American Sociological Review. 1948. URL: http://www.jstor.org/pss/2086752 (дата звернення 25.02.2024)

35. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. URL: http://www.jstor.org/pss/2392246 (дата звернення 25.02.2024)

36. Trice H., Belasco J., Alutto J. The Role of Ceremonials in Organizational Behavior. URL: http://jennu.wdfiles.com/local--files/plad-discussion-questions-fall-2007/ceremonials.pdf (дата звернення 25.02.2024).

References

1. Babaiev V.M., Sharonova N.V. Orhanizatsiina kultura kerivnyka: Navch. posib. dlia spets. «Administratyvnyi menedzhment». Kh. : NTU «KhPI», 2005. 260 s.

2. Babych O.B. Rezultatyvnist funktsionuvannia subiektiv derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia na osnovi vprovadzhennia korporatyvnoi kultury: avtoref. dys. k.derzh.upr.; KharRIDU NADU. Kharkiv, 2005. 18 s.

3. Babych O. Osnovni zasady stvorennia korporatyvnoi kultury yak instrumentu upravlinnia. Visnyk UADU. 2003. № 2. S. 449-456.

4. Bronytskyi O. M. Orhanizatsiina kultura yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia rynkovoi systemy: avtoref. dys... kand. ekon. nauk; Kharkivskyi natsionalnyi un-t

im. V.N.Karazina. Kh., 2003. 20 s.

5. Doronina M.S., Naumik K.S. Orhanizatsiina kultura: konspekt lektsii. Kh. : Vyd. KhNEU, 2006. 79 s.

6. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. URL: https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf

7. Zubrieva N.V. Orhanizatsiina kultura yak sotsialne yavyshche: avtoref. dys... kand. sotsiol. nauk; Kharkivskyi natsionalnyi un-t im. V.N.Karazina. Kh., 2004. 19s.

8. Kuzmenko V.I. Osobystisnyi chynnyk u strukturi upravlinnia orhanizatsiieiu: Avtoref. dys... kand. sotsiol. nauk; Kyivskyi natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. K., 2005. 18s.

9. Kulturolohiia: Navch. posibnyk ; Natsionalnyi un-t «Kyievo-Mohylianska akademiia». K. : Vydavnychyi dim «KM Akademiia», 2023. 314 s.

10. Lytvynova L. Suchasni problemy formuvannia orhanizatsiinoi kultury derzhavnykh sluzhbovtsiv. Visnyk NADU. 2008. № 3. S. 53-59

11. Mamatova T.V., Serhiienko E.O. Otsiniuvannia orhanizatsiinoi kultury yak instrument systemy nadannia yakisnykh posluh orhanamy derzhavnoho kontroliu. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. Dnipropetrovsk, 2007. Vyp. 2 (28). S. 91-103.

12. Mieskon M., Albert M., Khedouri F.Osnovy menedzhmentu. URL: https://infotour.in.ua/meskon_full.htm

13. Monastyrskyi H.L. Teoriia orhanizatsii: navch. posib. K. : Znannia, 2008. 319 s.

14. Sikach Ya.V. Korporatyvna kultura orhanizatsii ta derzhavy yak stratehichnyi instrument upravlinnia. Derzhava i pravo: zb. nauk. pr. : Yurydychni i politychni nauky. K., 2009. Vyp. 46. S. 654-658

15. Shkonda V.V., Kalianov A.V. Korporatyvna kultura v upravlinni liudskym potentsialom: monohrafiia. Donetsk : Noulidzh, Donetske vid-nia, 2009. 168s.

16. Yaromich S.A. Kulturnyi potentsial orhanizatsii, yak obiekt innovatsiinoi systemy. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: nauk. zb. Odesa, 2000. Vyp.4. S.75-83.

17. Dalton M. Men Who Manage. URL: http://connection.ebscohost.com/content/article/1021065910.html;jsessionid=0300299770E436FC7BBD89B2DB3B2879.ehctc1

18. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. URL: http://books.google.com.ua/books?id=Xk2Ha4jKMOkC&dq=Corporate+Cultures:+The+Rites+and+Rituals+of+Corporate+Life&source=bl&ots=xBlbJqfDY-&sig=uX7cxcmQr97ndcham_TNur4I7Ck&hl=ru&ei=TC1oTNjcMs-YONWb-bkF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q6AEwAQ

19. Eldridge J. A sociology of organization. URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-954X.00206/abstract

20. Follett M. The New State. URL: http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html

21. Furnham A. The psychology of behaviour at work. The individual in the organization. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203506974/psychology-behaviour-work-adrian-furnham

22. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. URL: http://www.jstor.org/pss/976127

23. Hofstede G., Bollinger J. Cultures and Organizations, Software of the Mind. URL: http://www.geert-hofstede.com/

24. Jacques E. The Changing Culture of a Factory. URL: http://books.google.com.ua/books?id=aSGEEq3jbckC&printsec=frontcover&dq=The+Changing+Culture+of+a+Factory&source=bl&ots=7tbjT_byLP&sig=PdVnrWXUl321stfBOgsNCEsBKCY&hl=ru&ei=BcBmTN34D8eIOPvx-

25. Katz D Organizations and the System. URL:

http://www.hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf

26. Ouchi W. Theory Z. URL: http://www.librarything.com/work/271641 27. Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture URL: http://wms-soros.mngt.waikato.ac.nz/NR/rdonlyres/ea7iql3xy4kntt7i7wogh3dtk3ayuaiwgynvfhq27vrzxhy4qehuivwt3fmk65kiw6smm7hx5lzezp/Assessingorganizationalculture.pdf

28. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. URL: http://www.jstor.org/pss/239084

29. Pascale P., Athos A. The Art of Japanese Managemen. URL: http://www.amazon.com/Art-Japanese-Management-Business-Library/dp/0140091157