

## 5.2 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 001:159.9:008

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.33>

**Гассаб Оксана Володимирівна,**

асистент кафедри психології, аспірант кафедри психології

Гуманітарно-педагогічного факультету

Національного університету біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: 0000-0003-3504-2027

### НАУКОВІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### SCIENTIFIC PRINCIPLES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF CORPORATE CULTURE

*У статті викладено теоретичні положення про виникнення, сутність та розвиток корпоративної культури, її місце та роль. На основі аналізу ряду вітчизняних та зарубіжних праць проводиться аналіз підходів до визначення корпоративної культури та її розуміння.*

*Досліджено теоретичне обґрунтування психологічних умов розвитку корпоративної культури організації шляхом: а) розробки її теоретичної моделі в єдності ціннісного, діяльнісного, соціального та поведінкового компонентів; б) поєднання корпоративно-культурних цінностей з деонтологічними вимогами професійної поведінки; в) задоволення особистісно-індивідуальних потреб кожного суб'єкта корпоративної культури.*

*В праці ми розглядаємо організаційну культуру, як і культуру в її загальному значенні з точки зору складного суспільного феномену, який відіграє значну роль у життєдіяльності людини: праця, побут, дозвілля, спосіб життя, політичні та релігійні переконання, рівень толерантності і т.п., як окремої особистості, так і суспільства загалом, менталітет тісно пов'язані з рівнем розвитку культури.*

*Організаційна культура відноситься до глибинної структури організації, яка ґрунтується на цінностях, нормах та установках, які властиві членам організації. Тобто, організаційна культура має справу із абстракціями. Згадані вище цінності, норми та установки можуть бути не визначеними, тобто вони не обговорюються в організації, але вони існують негласно. При цьому всі члени організації дотримуються їх у взаємодії між собою, в першу чергу, по-друге, при взаємодії із партнерами та клієнтами. Можемо зробити висновок, що організаційна культура впливає на поведінку людей в організації, а, інколи, цінності та установки, які співробітник приймає в організації, переносить їх у своє життя – інтериоризує.*

*У статті організаційна культура розуміється глибинним феноменом структури організації, який виникає в результаті діяльності організації, вертикальних та горизонтальних взаємовідносин працівників організації і є відображенням цінностей та принципів, які існують в певній організації. Крім того, особливість корпоративної культури полягає і в тому, що корпоративні цінності переносяться членами організації у своє приватне життя.*

**Ключові слова:** організаційна культура, корпоративна культура, управління, феномен лідерства, індекс корпоративної культури, компоненти корпоративної культури.

*The article outlines the theoretical provisions on the emergence, essence and development of corporate culture, it is place and role. On the basis of the analysis of a number of domestic and foreign works, an analysis of approaches to the definition of corporate culture and its understanding is carried out.*

*The theoretical justification of the psychological conditions for the development of the corporate culture of the organization was studied by: a) developing its theoretical model in the unity of value, activity, social and behavioral components; b) combination of corporate and cultural values with deontological requirements of professional behavior; c) satisfaction of personal and individual needs of each subject of corporate culture.*

*In the work, we consider organizational culture, as well as culture in its general sense, from the point of view of a complex social phenomenon that plays a significant role in human life: work, everyday life, leisure, lifestyle, political and religious beliefs, level of tolerance, etc. ., the mentality of both an individual and society in general is closely related to the level of cultural development.*

*Organizational culture refers to the deep structure of the organization, which is based on the values, norms and attitudes that are inherent in the members of the organization. That is, organizational culture deals with abstractions. The values, norms,*

*and attitudes mentioned above may be undefined, that is, they are not discussed within the organization, but they exist implicitly. At the same time, all members of the organization adhere to them in their interactions with each other, first of all, and secondly, when interacting with partners and customers. We can conclude that the organizational culture affects the behavior of people in the organization, and sometimes the values and attitudes that the employee accepts in the organization, transfers them to his life – internalizes.*

*In the article, organizational culture is understood as a deep phenomenon of the organization's structure, which arises as a result of the organization's activities, vertical and horizontal relationships of the organization's employees, and is a reflection of the values and principles that exist in a certain organization. In addition, the peculiarity of corporate culture is that corporate values are transferred by members of the organization to their private lives.*

**Key words:** *organizational culture, corporate culture, management, leadership, index of corporate culture, components of corporate culture.*

**Постановка проблеми.** Поняття корпоративної культури на даний момент є найбільш обговорюваним у бізнесових колах. Ми це пов'язуємо із впливом слабкої або неправильної культури на бізнес, який став більш виразним протягом останніх років, оскільки компанія за компанією, від банківських, страхових, авіакомпаній, виробників автомобілів та інженерних компаній, зазнавали фінансових труднощів, які виникають через неправильну або навіть токсичну корпоративну культуру. Культура має потужний позитивний або негативний вплив на ефективність бізнесу, репутацію компанії та вартість бренду. Це з точки зору менеджменту, управління та бізнесу.

Розглядаючи корпоративну культуру у розрізі психологічної науки, ми говоримо про колектив працівник, психологічний клімат компанії та ефективну діяльність, а значить, ми повинні враховувати індивідуальні особливості працівників, і окремих команд, які функціонують як єдиний організм, на благо організації та реалізуючи свої цілі.

**Мета статті.** У нашому дослідженні ми мали на меті дослідити корпоративну культуру як ключовий елемент забезпечення ефективного функціонування організації, з урахуванням потреб і цілей колективу загалом, і кожного із працівників зокрема.

У сучасних умовах розвитку суспільства надзвичайно велике значення приділяється підготовці висококваліфікованих спеціалістів, якість підготовки яких багато в чому залежить від корпоративної культури вищих навчальних закладів і компаній-роботодавців.

Розвиток корпоративної культури позитивно впливає на ціннісно-орієнтаційні установки в корпорації, стиль та методи управління, поведінкову сферу, мікроклімат і глобально впливає на корпоративну соціальну відповідальність організації. Все це фактично є тими психологічними умовами, при яких здійснюється розвиток корпоративної культури, а відтак і прогрес у діяльності корпорації.

До психологічних умов відносяться також складові корпоративної культури і функції, які

вони виконують, тому приділяється увага їх аналізу в понятійно-категоріальному вимірі, ступінь їх розробки, співвідношення понять «організаційна» та «корпоративна» культура, місце та роль корпоративної культури в діяльності компанії, тренінгова та консультативна її психокореляція.

**Результати дослідження.** Вивчення наукових, науково-психологічних джерел дозволило встановити, що питаннями організаційної, корпоративної культури займалась численна кількість дослідників як в Україні, так і за її межами.

Серед західних дослідників питання сутності організаційної культури, методів діагностики та розвитку розглядалися низкою авторів, серед яких: К. Камерон, Р.Куїнн [3], Т. Пітерс, Р. Уотерман, Е. Шейн [11], К. Шольц [11] та ін. Особливості організаційної культури організацій на терені нашої держави стали предметом дослідження Л.Карамушки [4; 5], І.Блохіної [3], Н.Завацької, О. Мітічкіної [3], Т. Койчевої [6] та ін. Організаційній свідомості присвячені публікації Г. Козловської [11].

У своєму дослідженні ми хотіли б більш детально розглянути поняття корпоративної культури як соціально-психологічного явища у контексті удосконалення діяльності організацій інженерної сфери.

Діагностика особливостей корпоративної культури та її розвитку особливо актуальна на даний момент тому, що дана сфера відносно нова у плані наукової і психологічної проблематики. Ключовим є той момент, що пізнання природи цього феномену, механізму його впливу на діяльність різних організацій, компаній, корпорацій виступає своєрідним інструментом удосконалення їх функціонування, і з розглянутої точки зору, є запорукою їх ефективного існування взагалі, а, значить, і функціонування всього суспільства.

При характеристиці рівнів організаційної культури вживається термін «індекс» [5]. Тобто, ми говоримо про інтегрований показник її розвитку в єдності змісту та форми. Однак, зважаючи на багатоаспектність та складність змісту орга-

нізаційної культури, «індекс» складно визначити об'єктивно. Тому при визначенні актуального стану розвитку організаційної культури такий підхід практично не застосовується.

Враховуючи те, що колективи, як об'єднання людей, мають місце сьогодні у всіх сферах соціуму – виробничій, політичній, гуманітарній тощо – то закономірно, що сфера корпоративної культури стала об'єктом вивчення фахівців різних наукових напрямків: психології, менеджменту, соціології, теорії управління, філософії та інших наук.

Для психологічної діагностики організаційної культури має значення не лише визначення її сутності, а й розкриття її змісту – тих елементів, які складають систему організаційної культури, та функцій, які вона виконує, в тій чи іншій організації.

Розглянемо основні змістовні складові організаційної культури. У своїй праці Е. Шейн, наприклад, такими складовими вважає три основні елементи (рівні): артефакти, декларовані цінності та норми і поведінка персоналу [11].

Варто зазначити, що тієї ж точки зору на поняття корпоративної культури дотримується і Л. Карамушка, акцентуючи основну увагу на виділенні трьох основних компонентів, а саме: «набір базових цінностей, переконань, норм поведінки, які поділяються усіма членами організації» [5].

Проте значна частина авторів, дотримуючись в основному зазначеної класифікації, трансформують її дещо ширше, пропонуючи, в основному, п'ять компонентів:

- 1) світогляд як узагальнену систему поглядів людини на світ у цілому та її місце в ньому;
- 2) організаційні цінності як з'єднувальну ланку між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним та індивідуальним буттям;
- 3) стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації;
- 4) норми та правила як сукупність формальних та неформальних вимог, які пред'являє організація до свого штату;
- 5) психологічний клімат як відносно стійку емоційну атмосферу, що визначає відношення членів колективу один до одного і до компанії загалом [5].

Наголосимо, що кожен із зазначених компонентів у корпоративній культурі не функціонує окремо і не може бути ототожнений з нею в цілому, оскільки відображає лише той чи інший її аспект, що враховується під час психологічної діагностики, кар'єрного консультування чи коучингу.

Обґрунтування організаційної культури як соціально-психологічного явища є надзви-

чайно актуальним для удосконалення діяльності будь-якої організації, не залежно від сфери функціонування. Існують численні визначення організаційної культури з урахуванням соціально-психологічного аспекту.

Поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто вживаються як синоніми, оскільки об'єктивно вони є психологічно спорідненими. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей, традицій, норм поведінки та ритуалів, цілеспрямовано досягнутих корпорацією.

Цілеспрямованість організації дає можливість здійснювати вплив на подальший розвиток корпорації.

Організаційні цінності розглядаємо як комплекс соціально-значущих чинників, що визначають зміни та форми діяльності організації та особливості поведінки його співробітників. Важливою є вся сукупність компонентів культури організації.

Варто зазначити, що за останні п'ять років вивченню поняття корпоративної культури присвячено більше трьохсот монографічних та науково-методичних публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Хоча багато з них відзначають міжгалузевий характер організаційної культури як предмета дослідження, остання все більш констатується як об'єкт інтересу організаційної психології та психології управління, галузей науки, які вивчають психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій.

Даний підхід аналогічний до точки зору і визначенню предмета наукової галузі Д. Гербертом та Л. фон Розенштилем, на думку яких «завдання організаційної психології – опис та пояснення переживань і поведінки людини в організації» [2]. Дана робота цікава з наукової точки зору ще й тим, що в ній викладено організаційно-психологічний підхід фахівців, оволодіння яким дозволяє здійснювати психологічну діагностику, контролювати поведінку людей в організаціях та впливати на їх дії [2].

Виходячи із вище зазначеного, відмітимо, що корпоративна культура є предметом вивчення організаційної психології, тобто відносин, спілкування, діяльності, які є основою її існування, а також усіх інших сфер діяльності організації.

Критично оцінюючи таке уточнення і не претендуючи на його абсолютність, ми вважаємо за необхідне розглянути його як певну новизну у визначенні області дослідження організаційної психології. Це дослідження проводиться на матеріалах діяльності компаній інженерної сфери.

Звернемо увагу, що у науковому арсеналі України зростає кількість досліджень, присвячених психологічному аналізу корпоративної культури компаній різних сфер діяльності.

Вагомий внесок у розробці даної проблематики зроблений Інститутом психології ім. Костюка НАПН України (роботи С. Максименка [8; 9; 10], Л. Карамушки, О. Винославської, Г. Федосова, А.Шевченко [4; 5; 9; 11] та інших, де об'єктом досліджень все частіше стає корпоративна культура організацій різних сфер діяльності.

Можемо зазначити значне розширення тематики наукових пошуків у сфері організаційної психології. Вже сьогодні можна говорити про позитивні результати у дослідженні таких актуальних проблем, як технологія роботи організаційних психологів, – до речі, кількість вакансій організаційних психологів зросла, а це означає, що корпорації готові витратити бюджет на формування основних підходів до аналізу діяльності організацій та принципи його здійснення, міжособистісні стосунки та конфлікти, ефективність психолого-управлінського консультування та інші.

Одним із пріоритетних напрямків дослідження у психології стали поняття теорії лідерства та управління.

Теоретичні напрацювання супроводжуються наданням практичних рекомендацій з технології роботи організаційних психологів і спеціалістів по роботі з персоналом: використання інтерактивних технік, психолого-організаційне консультування, коучинг та мікрокоучинг, прийняття менеджерами управлінських рішень, профілактика, запобігання та розв'язання організаційних конфліктів, формування в навчальному закладі сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

Психологія управління, у своєму змісті поєднує теоретичні та практичні аспекти менеджерської діяльності: психологічний аналіз управління організаціями, психологічна характеристика їх керівників, психологічні особливості працівників організації, психологічні основи взаємодії керівників та працівників.

У нашому дослідженні ми маємо на меті, по-перше, вивчення впливу окремих елементів корпоративної культури на особливості діяльності персоналу; по-друге, визначити найбільш значимі елементи корпоративної культури для оптимізації діяльності організації.

Аналізуючи праці, присвячені вивченню феномену корпоративної культури, звернемо увагу на праці зарубіжних вчених, таких, як: К. Камерона, Р. Куїнна, Е. Шейна, О.Донована, С. Гарріса [11] та ін. та українських В. Івакіна, О. Ковальчук,

Т. Білоруса [2], В. Заболотної [2], М. Семикіної [11] вчених.

Особливу увагу звернено не тільки на сутність поняття організаційної культури, а й на розкриття її змісту, місця та ролі в структурі організації, а й на визначенні сутності організаційної культури, розкритті її змісту, місця та ролі в структурі організації, й також на вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації.

Багатьма вченими здійснюється також класифікація різновидів організаційної культури, зокрема поділ на «сильні» та «слабкі», «стабільні» та «нестабільні», «позитивні» та «негативні». Ця класифікація має місце в дослідженнях, зокрема В.Заболотної, Е. Шейна, М. Армстронга. Згідно твердження яких, «сильні» організаційні культури мають такі характеристики: формуються сильними лідерами, характеризуються інтенсивністю та мірою визнання співробітниками цінностей організації. Відповідно можна говорити про те, що «слабкі» організаційні культури формуються слабкими лідерами, характеризуються неінтенсивністю та неузгодженістю [11].

О. Мітічкіна, виходячи з концепції Е.Шейна про трирівневість організаційної культури, можемо сказати, основоположника теорії організаційної культури, пропонує свою структуру організаційної культури, яку можна розглядати на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, на кожному з яких виділяють такі складові: норми та правила поведінки і діяльності – соціальний рівень; організаційні цінності, соціально-психологічний клімат – організаційний рівень; психологічна атмосфера у групі, спрямованість і рівень розвитку групи – груповий рівень; система ціннісних орієнтацій і мотивація організаційної поведінки – особистісний рівень [11].

В. Князев [6] розглядає організаційну культуру як різновид соціальної технології, який має тріадну структуру:

- об'єктивно-предметний спосіб організації діяльності та спілкування;
- науково-практичний, або технологічний тип знань про дану організацію;
- управлінська діяльність із застосуванням вище зазначених та інших типів знань для вирішення практичних завдань, насамперед пов'язаних з підвищенням ефективності оптимальності та раціональності людської діяльності.

Зазначені складові є взаємодоповнюючими і у своїй сукупності утворюють певну структуру, яку умовно називають «методологічним трикутником» або «технологічною парадигмою», придатною для аналізу організаційної культури будь-якої установи.

Корпоративна культура допомагає персоналу адаптуватися до нового місця роботи і прийняти ті правила та норми, які є ключовими у даній організації; інформує про розпорядок, графік та особливості роботи; створює організаційний порядок; пов'язує організацію із колективом, створюючи відчуття причетності до організації та відданість спільній справі, шляхом зв'язування членів групи у єдине ціле, висвітлює перспективу розвитку організації, задаючи цим стимул для розвитку, тобто мотивуючи [5].

Виходячи з цього, можемо зазначити, особливо гостро постає проблема якості проведення досліджень, їх репрезентативності, результативності, що значною мірою пов'язано з методологією, вибором відповідних об'єкту методів, способів, прийомів аналізу психологічної складової корпоративної культури.

Це означає, що однією з психологічних умов розвитку корпоративної культури є вивчення її актуальних особливостей, досягнень, значення та впливу на ефективність діяльності персоналу, які дають можливості визначення шляхів та напрямків подальшого розвитку. Діагностику ми розглядаємо з точки зору комплексу наукових, технічних, соціальних, організаційних та інших засобів, які забезпечують контроль за перебігом досліджуваних процесів.

У своєму дослідженні ми будемо вивчати корпоративну культуру як соціально психологічне явище, оскільки саме таке розуміння корпоративної культури є найбільш визначальних. Зокрема, таке осмислення корпоративної культури близьке до дефініції, запропонованої Е.Шейном: «корпоративна культура – це система базових установок, встановлених групою, відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми» [13].

Дане визначення для нас є важливим тому, що воно стосується питання формування корпоративної свідомості всіх членів компанії, не залежно від того, який період часу вони працюють в організації, тобто: і штатні працівники, які працюють в організації тривалий термін, і новачки, які були щойно прийняті на випробувальний термін.

Не дивлячись на наукову дискусію між фахівцями з організаційної психології, щодо термінів «корпоративна культура» і «організаційна культура». Адже англomовний термін “corporate culture” можна перекласти двома шляхами відповідно, деякі автори пропонують розділяти ці поняття.

Організаційна культура, як правило, формується і директивно культивується адміністрацією та керівниками департаментів організації. Такий тип культури відповідає так званій субкультурі вищого ешелону влади. У якості ключового фактору організаційна культура використовує міф ієрархії, або корпоративну легенду. Наприклад, сімейна компанія, заснована у минулому столітті двома братами, зараз культивує ідею сімейного бізнесу і турботи про родину, через реалізацію корпоративної соціальної відповідальності. Для корпоративної культури, виходячи із зазначеного вище, характерним є узгодження формальних і неформальних стосунків, взаємодопомога, злагоженість взаємодій різних підструктур, формування команд, стійкого колективу, гнучкість реагування на ситуації, що виникають. Носієм власне корпоративної культури є ідеальна модель співробітника певної галузі діяльності, або відповідність спеціаліста профілю посади за професійними та особистісними якостями.

У розрізіданій проблемі нами було проведено ґрунтовне дослідження, в ході якого ми вивчали особливість впливу елементів корпоративної культури, які ми інтегрували, на плинність кадрів. Ввідні дані такі: компанія, яка працює у сфері інженерії, – smart house, комунікації та електромонтаж, зокрема. Дану компанію ми вивчали протягом одинадцяти років: з 2010 року по 2021 рік включно. Компанія має майже стабільний штат працівників з 2016 року. Тобто, ми маємо стабільний показник плинності кадрів 4% в рік, що для даної сфери є доволі низьким рівнем. В період з 2010 по 2021 рік ми інтегрували такі складові корпоративної культури: ввели систему наставництва, тобто досвідчений працівник є наставником у новачка, – лише завдяки цьому ми отримали зниження рівня плинності персоналу на 12% : з 35% до 23%; ввели матеріальну мотивацію, тобто працівник отримує не лише фіксовану оплату за виконану планову роботу, а має і бонусну (преміальну) частину за креативні інженерні рішення, об'єм виконаної роботи, чи відсутність зауважень, – це дало можливість знизити показник плинності кадрів ще на 9%, і ми отримали 14%. Далі ми створили свою власну систему комунікації, корпоративні мітинги та розробили схеми можливостей кар'єрного і професійного зростання, що в результаті дало нам зазначений вище показник плинності персоналу у 4%.

Глобально, ми вважаємо, що ці поняття є психологічно спорідненими, але не тотожними. І хоча О.Єськов вважає, що «поняття корпоративної культури та організаційної культури взаємозамінні та ідентичні за значенням» [3], для нас принципово

важливим є сутнісне визначення корпоративної культури, яке є ключовим у дослідженні.

**Висновки.** Отже, основою корпоративної культури є: переконання, установки і цінності, норми поведінки, особливості організації робочого часу, мотивації і т.п. Тобто культура – це те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації.

Психологічним кліматом організації можна вважати загальноприйняті в організації взаємини людей, пов'язаних повагою і довірою, традиціями і правилами спілкування на роботі і поза нею; усвідомлення і прийняття співробітниками цілей та завдань організації в цілому, чітке розуміння ними своїх обов'язків та обов'язків колег, а також можливості взаємозаміни і тимчасової передачі своїх обов'язків колезі у разі форс-мажорних ситу-

ацій. Носіями корпоративної культури є співробітники організації. «В організаціях з усталеною культурою остання стає відносно самостійним атрибутом і здійснює активний вплив на персонал організації, змінює його поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять основу організації» [5].

Для з'ясування культури корпорації, як організаційно-психологічного феномену, має значення не лише визначення її сутності, а й розкриття її змісту – тих елементів, які складають систему культури, та функцій, які ці елементи виконують.

У своєму дослідженні поняття корпоративної та організаційної культури ми використовуємо як тотожні синоніми. Тому що беремо до уваги психологічний і соціальні компоненти, а також враховуємо той факт, що не лише персонал – це ключова ланка організації, а й компанія несе в собі певні цінності, матеріальні вигоди для працівників.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Білорус Т.В. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
2. Геберт Дитер, Лутц фон Розенштил. Организационная психология. Человек и организация / пер. с нем. Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. 624 с.
3. Ськов А.Л. Корпоративная культура: теория и практика. Київ : Науковий світ, 2004. 67 с.
4. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / за наук. ред. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
5. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
6. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : *Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія*: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2006. Частина 17. С. 20-25.
7. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. Яринич С. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
8. Максименко С.Д. Теоретичні основи психології особистості: URL: [http://www.bdpu.org/scientific\\_published/psychology\\_1\\_2005/3](http://www.bdpu.org/scientific_published/psychology_1_2005/3) (дата звернення: 19.09.2022).
9. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Івкін В.М., Креденцер О.В., Філь О.А. Європейська навчальна програма з організаційної психології і психології праці: зміст, структура та основні напрямки впровадження. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : *Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія* : Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. Київ: Міленіум, 2005. Частина 15. С. 41-47.
10. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Філь О.А. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми психології*. Т.1 : *Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія* : Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Міленіум, 2005, частина 14. С. 19-27.
11. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. С. 446.
12. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. Запоріжжя, 2009. № 6.
13. Ходаківський С. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
14. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. *Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences*. 1994. Vol. 5. № 3.
15. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. 376 p.