

УДК 316.77

DOI <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.102.4>

**Я. В. ЗОСЬКА**

доктор соціологічних наук, професор,  
професор кафедри філософії та соціології  
Маріупольський державний університет

**А. Г. СТАДНИК**

кандидат соціологічних наук, доцент,  
доцент кафедри філософії та соціології  
Маріупольський державний університет

**Н. Ю. КРАВЧЕНКО**

кандидат соціологічних наук

## **ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

*Виокремлено загальні й регіональні особливості та перспективи формування й розвитку організаційної культури демократичного типу в українському суспільстві в стані транзитивності: 1) демократизація владної й політичної системи; 2) розвиток соціально орієнтованої ринкової економічної системи, економіки знань і постіндустріалізації промислових регіонів; 3) формування розвиненої структури громадянського суспільства й регіонального соціуму; 4) розвиток адаптаційного потенціалу в умовах глобального мультикультурного та регіонального середовища. Враховуючи особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства, виділено такі напрями формування демократичної організаційної культури в різних секторальних вимірах: 1) у державному секторі – формування та впровадження в практику управління соціально-ціннісних засад, притаманних гуманістичній ліберально-демократичній політичній парадигмі; розробка ефективної моделі соціального партнерства всіх секторів суспільства; формування відкритого інформаційно-комунікаційного простору; 2) у комерційному секторі – лібералізація управлінських відносин у корпоративних бізнес-утвореннях; розвиток організації людського капіталу як внутрішнього ресурсу комерційних організацій; інтеграція національних, ліберально-демократичних і постіндустріальних цінностей у системі економічних відносин; формування усталеної практики корпоративної соціальної відповідальності; 3) у суспільному секторі – удосконалення, розробка та впровадження законодавчої й нормативно-правової бази діяльності громадських організацій в Україні; створення моделі ефективного інформаційно-комунікаційного менеджменту організацій*

громадського сектору; розробка ефективної моделі партнерської взаємодії неурядових організацій, держави й бізнес-структур через посилення соціальної відповідальності за розвиток суспільства.

**Ключові слова:** організаційна культура, перехідне українське суспільство, суспільний сектор.

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві вже не дивує той факт, що першорядною причиною та дієвим чинником розвитку організаційної культури в різні періоди історичного розвитку є неодмінний пошук кращих рішень певних проблем:

– зовнішньо-організаційних (організація – суспільство) – з розвитку й адаптації в суспільстві підприємств, які конкурують між собою в умовах, які змінюються (політичні, економічні, соціальні тощо);

– внутрішньо-організаційних (суб'єкт управління – об'єкт управління) – у внутрішньому середовищі організації (індивідуальні цінності, цілі, концепції, уявлення тощо).

Концептуальна модель адаптації організаційної культури передбачає адаптаційний процес зміни функціональних рис структурних функцій організаційної культури в умовах переходу від авторитарної системи соціального управління до демократичної. Адаптаційні механізми створюють умови для формування демократичної організаційної культури, тому виникає наукова проблема визначення основних напрямів і шляхів її формування та можливих тенденцій розвитку в контексті секторального підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційну культуру як явище соціальне щільно та продуктивно вивчали науковці в різних відгалуженнях соціологічного знання (управління, організацій, економіки). Зокрема, організаційна культура є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних учених, таких як: Е. Атос, Ч. Барнард, М. Луї, Р. Моран, М. Новікова, Р. Паскаль, А. Петтигрю, Т. Пітерс, Д. Руссо, С. Роббінс, Т. Скрипко, Ф. Харріс. У працях Е. Шейна підкреслено значення ціннісних та мотиваційних факторів у процесі формування культури організацій. Організації як соціокультурні системи, що створюються соціальними групами, які цінності, архетипи та смисли сприймають як визначальні для діяльності, розкрито в працях вітчизняних учених: Е. Афоніна, А. Агаркова, Т. Базарова, О. Донченка, Б. Ерьоміна, Ю. Романенка, М. Семикіної, І. Сіменко, О. Харчишиної, О. Шубіна та ін. У публікаціях М. Марка і К. Пірсона обґрунтовано концепцію впливу архетипів на формування організаційної культури.

**Постановка завдання.** Виокремити стратегічні напрями формування організаційної культури демократичного типу та її розвитку в умовах українського суспільства

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо специфіку демократичного типу соціального управління в сучасному суспільстві. У створенні та функціонуванні демократичної системи соціального управління вирішальну роль відіграє принцип взаємної праці людей та

громадянського суспільства, що створює рівні можливості цього суспільства бути суб'єктом державного врядування, яке створюється на принципах добровільності. Дуже влучно на цю тему висловлюється М. Туленков: «...самоврядний порядок має зміст взаємодії різних інтересів як окремої людини, так і суспільства в цілому в рамках окремих самостворених утворень громадянського суспільства, таких як: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-культурні й інші. Які здатні відтворювати такі функції, як: захисту, відображення, впливу та інші функції інтересів та цінностей суспільства. В демократичній системі управління сучасним суспільством створюється певний тип соціальної залежності, який проявляється в суспільній залежності та об'єктивує суб'єктивні індивідуальні й групові інтереси людей, що провокує сталі функціонування виробленої системи. Проте, існує суперечність між особистісними інтересами людини та інтересами соціальних груп (суспільства в цілому), яка вирішується узгодженням усіх перерахованих інтересів у процесі взаємодії між людьми в суспільстві» [12, с. 322–323].

Аналіз свідчить, що ключовим організаційним принципом побудови демократичної системи управління є поділ влади. Ідеться про поділ влади між її різними гілками: законодавчою, виконавчою й судовою – та відповідними їм державними інститутами. Інший бік поділу влади – це поділ її між центральними й регіональними суб'єктами (органами) державного управління [11, с. 121–122]. Відповідно до цього принципу демократична держава постає в суспільстві як певна соціально-політична система, яка включає безліч владних центрів, що є противагою один одному, стримуючи таким чином прагнення кожного з них до монополізації суспільної влади.

Дійсно, сучасні теорії демократії тлумачать демократичну систему як відкритий засіб ухвалення рішень через офіційні органи правління, тобто коли цей процес відбувається завдяки прямій участі суспільства. Із цього приводу цінного значення набуває теорія партисипаторної демократії, прибічниками якої виступають Г. Ласкі, Р. Даль, Р. Дарендорф, Д. Сарторі, К. Макферсон [9, с. 80–89].

Зокрема, ми погоджуємось з висловом М. Туленкова, що механізми управління взаємодії суб'єктів управління в організації з погляду демократичної системи управління базуються на передовому досвіді децентралізації та підпорядкованості влади, яка певною мірою перебуває в руках самого суспільства, а не окремих індивідів (наприклад олігархів). Тому можна стверджувати, що суб'єкти демократичної системи управління державою не є самодостатніми. Суттєва влада з невеликою концентрацією впливу управління в цій системі є в представницьких органах управління, тоді як незначну владу з великою концентрацією управлінського впливу мають адміністративні органи управління. Стан подібних механізмів є основою організаційної взаємодії системи демократичного управління сучасним суспільством, що відкриває нові

властивості системи, а саме: суспільну залежність та певну відкритість для нового. Зокрема, дотримання норми в ході плідної співпраці громадянського суспільства з державою є вирішальною ланкою створення та утримання демократичної системи управління [12, с. 322–323].

Отже, розвиненість громадянського суспільства виступає показником демократичності соціального управління в державі, хоча й має певні відмінності в можливостях участі в прийнятті управлінських рішень і їх контролю в різних секторах суспільства: державному (особливо у сфері управління), комерційному (приватному). Таким чином, демократична організаційна культура відображає ціннісно-нормативну систему організаційно-управлінських відносин демократичного типу соціального управління. Виходячи із цього й спираючись на результати емпіричного соціологічного дослідження, враховуючи особливості перехідного періоду в українському суспільстві, можна виділи такі характеристики організаційної культури демократичного типу в контексті її структурних складових:

1) соціетальні складові: синтез соціальної й соціетальної ідентичності (як за статусно-рольовими ознаками, так і власними інтересами та психосоціальними установками); інтегративний образ архетипу керівника (лідера) – поєднання патерналізму й креативного функціоналу;

2) ціннісно-нормативні складові: інтеграція традиційних українських цінностей і ліберально-демократичних цінностей західноєвропейської цивілізації; орієнтація на розвиток людського капіталу в умовах ринкової економіки; унормування відносин за морально-психологічними та професійними критеріями;

3) організаційно-управлінські складові: децентралізація владно-управлінських відносин, домінування ліберально-демократичного стилю керівництва; відкритість інформаційно-комунікаційних потоків; самоуправління й високий рівень можливості прийняття управлінських рішень суб'єктами організаційної культури.

Таким чином, серед основних загальних напрямів формування й розвитку демократичної організаційної культури в перехідному українському суспільстві можна виділи такі, як: 1) демократизація владної та політичної системи; 2) розвиток соціально орієнтованої ринкової економічної системи, економіки знань і постіндустріального суспільства; 3) формування розвинутої структури громадянського суспільства; 4) розвиток адаптаційного потенціалу в умовах глобального мультикультурного середовища.

Виходячи з виділених загальних шляхів формування й розвитку демократичної організаційної культури, можна зазначити, що вони відображають пріоритети змін у державному (управлінському), приватному та суспільному (громадському) секторах суспільства та економіки, тому виникає необхідність визначення пріоритетних напрямів розвитку демократичної організаційної культури в різних секторальних вимірах. Для цього стисло охарактеризуємо деякі суттєві структурні відмінності

організаційної культури й значущі проблеми її формування в різних секторах суспільства.

1. Напрями формування демократичної організаційної культури в державному секторі.

Згідно з результатами дослідження в державному секторі (особливо в державних адміністративних установах, підприємствах комунального господарства тощо) важливий вплив на формування організаційної культури мають патерналістські установки й неусвідомлена схильність до авторитарної системи підпорядкування, що створює умови для формування так званого «олігархічного корпоратизму», представленого контркультурним сегментом у вітчизняній системі управління, який нівелює демократичні перетворення соціальної, культурної та духовної сфер суспільства.

На думку О. Божок, соціальна роль олігархії як контркультурного формування має свій прояв у споживацькому стилі та способі організації соціально-професійних відносин владного характеру [27, с. 10].

Корпоратизм є управлінською технологією стратегічного розвитку західного типу, імплементація якої в країнах пострадянського простору набула перетвореної форми корпоративної культури, за визначенням автора С. Перегудова, «корпоративно-олігархічної організації політичної влади» [8, с. 116]. «Олігархічний корпоратизм» як організаційна модель, що суперечить аксіологічній системі громадянського суспільства, є одним із проявів контркультурних формувань, що актуалізуються в умовах невизначеності процесів трансформації. «Олігархія з'явилась винятково у період історичний, коли перед країнами пострадянського простору постали три істотні виклики: створення власних держав, зміни в адміністративно-командній системі економіки (перехід на ринкову економіку) та запровадження демократичних інститутів у життя сучасного суспільства. В той період олігархія стала певною відповіддю незрілих та недомодернізованих сучасних суспільств на ці виклики історичного періоду» [6, с. 105]. Тому актуальним напрямом формування організаційної культури в державному секторі є інкорпорація демократичних цінностей у систему управління.

Зокрема, В. Козаков слушно зауважує, що система державного управління сучасного українського суспільства з погляду соціально-ціннісних засад відбувається завдяки формуванню та впровадженню в практичну діяльність гуманістичної ліберально-демократичної політичної парадигми, достатньою мірою спрямованої на підвищення ефективності функціонування цієї системи в умовах політико-плюралістичного розвитку громадянського суспільства, ринкової економіки, процесів європейської та світової інтеграції країни [5, с. 116].

Отже, на думку сучасних фахівців у галузі державного управління, «саме демократизація державного управління є тим невичерпним джерелом і дієвим фактором його раціональності й ефективності, на основі якого ґрунтуватиметься подальший процес ретрансформації

держави як насильницької правової форми управління процесами суспільної життєдіяльності людей у громадянське суспільство як демократичну форму добровільної самоорганізації людської взаємодії» [7, с. 166].

Таким чином, враховуючи особливості організаційної культури організації державного сектору в умовах транзитивного українського суспільства (за результатами соціологічного дослідження), можна виділити такі напрями формування демократичної організаційної культури в державно-управлінському секторальному просторі: 1) формування та функціонування в управлінні соціальних та ціннісних засад, які притаманні гуманістичній і ліберально-демократичній політичній парадигмам; 2) розробка ефективної моделі соціального партнерства всіх секторів суспільства; 3) формування відкритого інформаційно-комунікаційного простору.

2. Напрями формування демократичної організаційної культури в комерційному секторі.

Стан організаційної культури в сучасній Україні відображає процеси трансформації соціально-економічної системи радянського періоду в ринкову з одночасним накопиченням елементів якісно нового постіндустріального суспільства, становлення якого відбувається в розвинених країнах Заходу. Функціонування великих корпорацій при всій суперечності інституціонального середовища транзитивної економіки України все більшою мірою набуває рис розвиненої або «адаптивної» корпорації, для якої характерні: включення в систему відносин із зовнішнім середовищем не тільки традиційних економічних цінностей; орієнтація на стимулювання творчої складової труда; зростання частки витрат, що спрямовані на підвищення рівня знань, навичок, розвиток талантів [13, с. 136]. Таким чином, перелічені характеристики сприяють зближенню інтересів корпорацій, суспільства й особистостей, лежать в основі формування організаційної культури нового типу, яка заснована на постіндустріальних тенденціях.

Загально-цивілізаційні закономірності характеризують зовнішні чинники, що впливають на стан організаційної культури. Вплив цих чинників вимагає розробки в Україні чіткої стратегії розвитку, стимулювання постіндустріалізації економіки, орієнтації на процеси внутрішньої інтеграції економіки й суспільства, реального реформування відносин власності, вивільнення соціального потенціалу шляхом створення інститутів і механізмів громадянського суспільства, що враховує специфіку української національної культури. Перелічені фактори мають значний вплив на формування організаційної культури комерційного сектору. Так, В. Усачева, пропонує такі умови формування ефективної організаційної культури комерційного сектору на макрорівні в умовах розвитку ринкових відносин в Україні:

1) формування консенсусної ідеології різних соціальних груп і політичних сил, що спрямована на стимулювання створювальних, а не перерозподільчих тенденцій;

2) подолання обмежень у межах ринкової взаємодії через створення ефективної системи прав власності – базового інституту організаційної культури;

3) розширення відвертості обміну-спілкування шляхом вивчення системи цінностей, ментальних моделей суб'єктів взаємодії, тобто зміцнення неформальних норм, що сприяють економічному розвитку [13].

Одним із чинників формування організаційної культури бізнес-структур у перехідному періоді, на нашу думку, є соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність великого бізнесу, як зазначає Н. Соболева, на сьогодні реалізується через соціальні програми, що є основою моделі соціальної політики [10, с. 90–102]. Така модель, підсумовує О. Агарков, передбачає: відповідальне ставлення до виконання обов'язків перед державою та суспільством (якість послуг, соціальні виплати, юридичне та трудове законодавство тощо); дотримання дружніх корпоративних відносин між співробітниками; надання соціальної системи пільг і послуг; створення програм лояльності для співробітників тощо [1, с. 255–256].

Корпоративна соціальна відповідальність за своєю специфікою виступає як певний тип соціальних обов'язків (частіше за все на добровільній основі) перед співробітниками, партнерами, владою, різними інститутами та суспільством загалом. Як наголошує А. Колот, «соціальну відповідальність у корпораціях та організаціях потрібно розглядати як складову соціальних ресурсів організацій будь-якого типу (державних, приватних і громадянських) або складову ресурсного портфеля. При цьому соціальна відповідальність сучасних корпорацій у змозі впроваджувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси компанії. Внутрішні ресурси мають прирощення через задоволення попиту на корпоративну соціальну відповідальність з боку співробітників. Тому можна зазначити, що задоволення попиту працівників на корпоративну соціальну відповідальність сприяє розвитку корпоративної культури, соціальному діалогу, формує вищий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників, підвищує рівень лояльності персоналу до компанії, поліпшує моральний клімат у колективі» [4, с. 12–13]. Отже, формування соціальної відповідальності організацій комерційного сектору сприяє формуванню демократичної організаційної культури.

Таким чином, враховуючи особливості організаційної культури організацій комерційного сектору в умовах транзитивного українського суспільства (за результатами соціологічного дослідження), можна виділити такі напрями формування демократичної організаційної культури в комерційному секторальному просторі:

1) лібералізація управлінських відносин у корпоративних бізнес-утвореннях;

2) розвиток організації людського капіталу як внутрішнього ресурсу комерційних організацій;

3) інтеграція національних, ліберально-демократичних і постіндустріальних цінностей у системі економічних відносин;

4) формування усталеної практики корпоративної соціальної відповідальності.

3. Напрями формування демократичної організаційної культури в громадському секторі.

Повноцінність громадянського суспільства як вирішального управлінського суб'єкта з функціональної точки зору означає, що воно реалізує всі організаційно-управлінські функції, які становлять загальний зміст процесу цільового управління, а саме: підготовку й ухвалення управлінських рішень, організацію та контроль за їх виконанням. Причому першорядними управлінськими функціями громадянського суспільства в системі демократичного управління стають такі, як прийняття рішень і контроль за їх виконанням. А обмеженість управлінської ролі держави полягає в тому, що вона в межах цільового управління зосереджується переважно на таких функціях, як підготовка й організація виконання управлінських рішень громадянського суспільства.

Значущість різних самодіяльних соціальних структур у відтворенні демократичного порядку в суспільстві вивчали й такі відомі соціологи, як А. Токвіль і М. Вебер. Зокрема, А. Токвіль вважав найважливішою умовою існування демократичної системи наявність організованих соціальних груп, які є посередниками між індивідом і державою, оскільки саме ці групи здатні бути запобіжниками деспотизму та свавілля чиновників, або людей держави [12, с. 72–73]. Натомість М. Вебер також наголошував на важливості самодіяльних громад у формуванні демократії, оскільки рівність людей у цих громадах була, на його думку, передумовою громадянської рівноправності [3, с. 70–96]. Сучасні соціологи теж вважають, що такі взаємозалежні соціальні групи за інтересами (які організовані на самоврядних засадах) забезпечують певну збалансованість владних повноважень у суспільстві, оскільки, конкуруючи між собою, вони суттєво обмежують владу держави. Так, Д. Трумен, вивчаючи роль і механізми функціонування самодіяльних соціальних груп, називає такі організовані групи (з тривалою взаємодією членів) групами за інтересами [16, с. 48–52]. Водночас, аналізуючи значущість цих організованих груп для політичної мобілізації людей, Р. Олсон, зокрема, визначає функції цих соціальних утворень як суб'єктів організації колективної дії [15, с. 66–73].

У цілому ідеологічне підґрунтя розвитку громадського сектору є таким: індивідуалізм, який базується на людському інтелекті, що виступає першочерговою основою суспільного та політичного устрою суспільства, як найвища соціальна цінність; дотримання принципу права приватної власності; ліберальна свобода прав людини, яка не скеровує громадський сектор до будь-яких відносин між суспільством та державою, коли політична свобода розглядається як певний засіб для реалізації індивідуальної свободи; ідея самоврядування, яка передбачає диференціацію й часткову автономію підприємств та відтворення різноманітних форм публічної влади. О. Чувардинський зазначає,



що серед умов розвитку громадянського суспільства потрібно вирізняти такі: 1) усе більш глибоке усвідомлення особистістю своїх прав і обов'язків як громадянина; 2) зростання ролі партій і громадських організацій; 3) підвищення політичної культури громадян; 4) формування національної еліти; 5) розширення й поглиблення світових демократичних процесів [14].

**Висновки та пропозиції.** Отже, враховуючи функціональну роль громадянського суспільства у формуванні демократичного типу соціального управління й особливості організаційної культури організацій громадського сектору в умовах транзитивного українського суспільства, можна виділити такі напрями формування демократичної організаційної культури в громадському секторальному просторі: 1) удосконалення, розробка та впровадження законодавчої й нормативно-правової бази діяльності громадських організацій в Україні; 2) створення моделі ефективного інформаційно-комунікаційного менеджменту організацій громадського сектору; 3) розробка ефективної моделі партнерської взаємодії неурядових організацій, держави та бізнес-структур шляхом посилення соціальної відповідальності за розвиток суспільства.

#### **Список використаної літератури**

1. Агарков О. А. Соціально-політичний маркетинг: теоретичний і практичний аспекти : монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2011. 316 с.
2. Божок О. І. Соціокультурні чинники варіативності корпоративної культури державного управління. *Вісник НТУУ-КПІ*. 2014. № 1. С. 10–16.
3. Вебер М. Избранные произведения: пер. с нем. Москва : Прогресс, 1990. 804 с.
4. Канафоцька Г. П., Надзівєва В. А. Складові та чинники формування організаційних цінностей. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 53–61.
5. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.
6. Коржов Г. О. Олігархія як модель обмеженої модернізації. *Український соціум: Соціологія. Політика. Економіка. Педагогіка*. 2007. № 1. С. 104–114.
7. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Расіна А. Ю., Гордієнко Д. Ю. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2004. 342 с.
8. Перегудов С. П. Новый российский корпоративизм: от бюрократического к олигархическому. *Полис*. 1998. № 4. С. 114–119.
9. Сартори Дж. Вертикальная демократия. *Полис*. 1993. № 2. С. 80–89.
10. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии. *Вопросы экономики*. 2005. № 10. С. 90–102.
11. Социальное управление: словарь / под ред. В. И. Добренкова, И. М. Слепенкова. Москва : Изд-во МГУ, 1994. 312 с.
12. Туленков М. В. Теорія організаційної взаємодії : підручник. Київ : ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.
13. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Донецьк, 2003. 15 с.

14. Чувардинський О. Г. Громадянське суспільство в Україні: становлення, функціонування, перспективи розвитку. Київ ; Ніжин, 2006. 276 с.

15. Olson R. The Logic of Collective Action in Soviet-type Societies. *Journal of Soviet Nationalities*. 1990. № 1. P. 52–78.

16. Truman D. The Governmental Process. Political interest and public opinion. N-Y., 1969. 256 p.

**Zoska Ya. V., Stadnyk A. G., Kravchenko N. Yu. Prospects for the formation and development of a democratic organizational culture in the conditions of transitional Ukrainian society**

*General and regional features and prospects for the formation and development of a democratic organizational culture in Ukrainian society in a state of transitivity are highlighted: 1) democratization of the power and political system; 2) development of a socially oriented market economic system, knowledge economy and post-industrialization of industrial regions; 3) formation of a developed structure of civil society and regional society; 4) development of adaptation potential in the global multicultural and regional environment. Taking into account the peculiarities of the organizational culture in the conditions of the transitional Ukrainian society, the following directions of the formation of a democratic organizational culture in different sectoral dimensions are highlighted: 1) in the state sector – the formation and implementation of social and value principles inherent in the humanistic liberal-democratic political paradigm in the management practice; development of an effective model of social partnership of all sectors of society; formation of an open information and communication space; 2) in the commercial sector – liberalization of management relations in corporate business entities; development of the organization of human capital as an internal resource of commercial organizations; integration of national, liberal-democratic and post-industrial values in the system of economic relations; formation of an established practice of corporate social responsibility; 3) in the public sector – improvement, development and implementation of the legislative and regulatory framework for the activities of public organizations in Ukraine; creation of a model of effective information and communication management of public sector organizations; development of an effective model of partnership interaction of non-governmental organizations, the state and business structures through the strengthening of social responsibility for the development of society.*

**Key words:** organizational culture, transitional Ukrainian society, public sector.