

## The phenomenon of organisational culture: conceptual approaches and research methodology

Grygorii Monastyrskyi<sup>1</sup>

### Abstract.

**Introduction.** Organisational culture is an invisible but powerful factor that determines behaviour, values and norms in any organisation. In the Ukrainian context, where traditions, mentality and historical experience are intertwined with modern challenges, understanding the essence of organisational culture is of particular importance. Over the past decades, there has been a growing interest in studying organisational culture as a multifaceted phenomenon that encompasses symbols, rituals, communications, informal rules and value orientations. At the same time, there is no single approach to its analysis: different scientific schools offer their own concepts, models and methods for studying this phenomenon. This diversity of approaches is due to the complexity of culture itself, its dynamic nature and the influence of the external environment.

**Research purpose.** To substantiate the key theoretical foundations and practical aspects of organisational culture, which will allow for a deeper understanding of its role in the development of organisations and society as a whole.

**Research methods.** Analysis of scientific publications, systematic approach, comparison methods, critical analysis and conceptual generalisation.

**Results.** A systematic review of the main conceptual approaches to the analysis of organisational culture, covering both classical and modern theories, has been carried out. The key elements of organisational culture — symbols, rituals, values, communications and informal rules — have been identified. Their role in shaping the internal atmosphere of an organisation has been emphasised. Attention has been paid to methodological research tools, in particular qualitative and quantitative methods, which allow for a comprehensive assessment of the state of organisational culture and determination of its impact on management effectiveness.

**Prospects.** Further research on organisational culture will involve expanding theoretical approaches, in particular by integrating interdisciplinary knowledge from sociology, anthropology, management and psychology. Particular attention will be paid to studying the dynamics of changes in organisational culture in the context of digitalisation, globalisation and the impact of modern technologies on communication processes. These prospects open up space for further research that will deepen the understanding of the role of organisational culture in the development strategies of both individual organisations and society as a whole.

**Keywords:** organisational culture, models of organisational culture, corporate culture, organisational management, values, communications, organisational culture, mechanism.

**Received:** 4 October 2025 | **Revised:** 6 October 2025 | **Accepted:** 21 October 2025 | **Published:** 30 November 2025

### Suggested Citation

Monastyrskyi, G. (2025). The phenomenon of organisational culture: conceptual approaches and research methodology. *Herald of Economics*, 4, 199–215. DOI: 10.35774/visnyk2025.04.199



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

2025 The Author(s).

---

<sup>1</sup> Grygorii Monastyrskyi, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0001-6694-1960

E-mail: h.monastyrskyi@wunu.edu.ua

## Феномен організаційної культури: концептуальні підходи та методологія дослідження

Григорій Монастирський  
Західноукраїнський національний університет

### **Анотація.**

**Вступ.** Організаційна культура – це невидимий, але потужний чинник, що визначає поведінку, цінності та норми у будь-якій організації. В українському контексті, де традиції, менталітет та історичний досвід переплітаються з сучасними викликами, розуміння сутності організаційної культури набуває особливого значення. За останні десятиліття зростає увага до вивчення організаційної культури як багатоваріантного явища, що охоплює символи, ритуали, комунікації, неформальні правила та ціннісні орієнтири. Водночас не існує єдиного підходу до її аналізу: різні наукові школи пропонують власні концепції, моделі та методи дослідження цього феномену. Така різноманітність підходів зумовлена складністю самої культури, її динамічним характером та впливом зовнішнього середовища.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати ключові теоретичні засади й практичні аспекти організаційної культури, що дозволить глибше усвідомити її роль у розвитку організацій та суспільства загалом.

**Методи дослідження.** Аналіз наукових публікацій, системний підхід, методи порівняння, критичний аналіз і концептуальне узагальнення.

**Результати.** Здійснено систематизований огляд основних концептуальних підходів до аналізу організаційної культури, що охоплюють як класичні, так і сучасні теорії. Виокремлено ключові елементи організаційної культури – символи, ритуали, цінності, комунікації та неформальні правила. Підкреслено їхню роль у формуванні внутрішньої атмосфери організації. Приділено роль методологічним інструментам дослідження, зокрема якісним та кількісним методам, що дозволяють комплексно оцінити стан організаційної культури та визначити її вплив на ефективність управління.

**Перспективи.** Подальші дослідження організаційної культури передбачатимуть розширення теоретичних підходів, зокрема шляхом інтеграції міждисциплінарних знань з соціології, антропології, менеджменту та психології. Особлива увага приділятиметься вивченню динаміки змін організаційної культури в умовах цифровізації, глобалізації та впливу сучасних технологій на комунікаційні процеси. Ці перспективи відкривають простір для подальших досліджень, які поглиблять розуміння ролі організаційної культури у стратегіях розвитку як окремих організацій, так і суспільства в цілому.

**Ключові слова:** організаційна культура, моделі організаційної культури, корпоративна культура, управління організацією, цінності, комунікації, культура організації, механізм.

**Постановка проблеми.** Організаційна культура (культура організації, корпоративна культура) викликає великий інтерес як серед науковців, що займаються питаннями управління, так і серед менеджерів, які вказують на культуру як один з ключових елементів, що визначає цінність організації. Незважаючи на численні дослідження, що зосереджуються на організаційній культурі, вплив її типів на діяльність організації, умовах культури та її змінах, існує багато питань, на які немає однозначної відповіді, а результати досліджень не завжди приводять до однакових висновків. Все ще не до кінця зрозумілий вплив окремих факторів на культуру організації або зв'язки між культурою організації та результатами її діяльності. Це пов'язано, зокрема, з тим, що точна діагностика культури організації не є легкою. Застосування ряду дослідницьких методів вимагає завоювання довіри членів організації. Додатковою перешкодою є наявність субкультур у багатьох організаціях. Крім того, зв'язок культури організації з оточенням та специфічними особливостями організації додатково ускладнює аналіз та виведення універсальних висновків. На спосіб використання висновків, отриманих в результаті досліджень щодо напрямків бажаних змін культури, також впливає обмежена можливість «корекції курсу» культури організації. Тому, особливо зараз, коли ми маємо справу з великою турбулентністю навколишнього середовища, необхідні дослідження організаційної культури та подальший аналіз цієї проблеми, а також спроба відповісти на питання щодо актуальності існуючих досліджень у цій галузі.

---

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організаційної культури досить широко досліджено в управлінській науці. В зарубіжній науці сформувалося чотири основних парадигми організаційної культури. Представниками неопозитивістсько-функціоналістсько-системної парадигми є дослідники, які пропонують культурні класифікації на основі вимірів культури, зокрема Г. Хофстеде [18], Ч. Хемпден-Тернер, Ф. Тромпенаарс [23], Т.Е. Діл [27], А.А. Кеннеді, К.С. Камерон, Р.Е. Квінн [25]. Представниками інтерпретативно-символічної парадигми, які акцент роблять на створенні спільнот в рамках організацій, заснованих на взаємній ідентифікації, є Г. Морган та Л. Смірчіч. Яскравим представником критичного напрямку є М. Альвессон. У постмодерністському напрямку, в якому організаційна культура сприймається як безладний і невизначений феномен можна виокремити праці М. Моргана та М. Костери [13]. Серед українських дослідників питання організаційної культури з врахуванням об'єктивних чинників зовнішнього середовища досліджені в роботах А. Мельник та В. Полинська [32], А. Васиної [31], Г. Монастирського [14], А. Касич та С. Хижняк [30], В. Ленди, Г. Оганесяна, К. Скібської [33], Л. Шимановської-Діанич, О. Лозової, Я. Барібіна, В. Шимановської [34], Г. Захарчина [35]. Однак, як показав аналіз зазначених розробок питання дослідження феномену організаційної культури є надактуальним з огляду на турбулентність середовища функціонування сучасних організацій.

**Метою статті** є обґрунтування ключових теоретичних засад й практичних аспектів організаційної культури, що дозволить глибше усвідомити її роль у розвитку організацій та суспільства загалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одне з перших проявів інтересу до того, що сьогодні ми називаємо організаційною культурою, слід шукати в описі досліджень, проведених у 20-х роках XX століття Е. Майо. Він вказав на певний тип групової ментальності та культури праці, який він помітив, спостерігаючи за утворенням неформальної групи серед досліджуваних працівниць. Отримані результати досліджень звернули увагу дослідника на м'які фактори в управлінні, які можуть сприяти поліпшенню функціонування організації [1, с. 13–14]. Одним з таких факторів є організаційна культура.

Перше визначення цього терміна було створено в 1951 році французьким дослідником Е. Жаком і базувалося на спостереженнях, зроблених ним під час проведення досліджень на фабриці Glacier [2, с. 13]. Однак великий інтерес до цього явища та його впливу на управління організацією, а особливо до можливості отримання конкурентної переваги завдяки культурі організації, був помічений лише в 70-х роках XX століття. Імпульсом стала робота А. М. Петтігрю 1979 року, який вказав, як аналіз символів, спільної мови та ритуалів може бути використаний для розуміння організації [3, с. 106–117]. До подальшого розвитку інтересу до культури організації та її впливу на функціонування організацій також сприяла книга Т. Пітерса та Р.Г. Уотермана під назвою «У пошуках досконалості», видана в 1982 році [4, с. 101]. Автори вказували на культуру організації як джерело переваги японських підприємств, які на той час досягали значних успіхів на міжнародній арені. Пізніші публікації також звертали увагу на значення культури організації у формуванні конкурентної переваги [5]. Крім того, передумовою для подальшого розвитку досліджень культури організації стало повернення до використання якісних методів у дослідженнях організації [6]. Це дозволило провести поглиблену аналіз таких областей, як культура організації, які важко досліджувати, використовуючи лише кількісні методи. М. Альвессон і П. О. Берг (1992) вказали ще на один додатковий фактор, що сприяє ширшому інтересу до культури. Це було звернення уваги на символізм і міфологію, а також перенесення акценту з функціональності на індивідуалізм, унікальність і експресивність.

Згідно з визначенням, наведеним в Енциклопедії PWN, культура охоплює все, що є результатом колективної діяльності в суспільстві і водночас є навченим, що відрізняє культуру від біологічної спадщини [7]. Це дуже загальне визначення. Існують також більш детальні

визначення. Деякі з них дозволяють ідентифікувати прояви культури. Наприклад, за Ф. В. Тейлором, культура – це сукупність знань, вірувань, мистецтва, моралі, права, звичаїв та інших взаємозв'язків і звичок людини як члена суспільства [8, с. 15]. Інші визначення стосуються способу формування культури. Наприклад, А. Клосовська визначає культуру як відносно інтегровану сукупність, що охоплює поведінку людей, яка відбувається за спільними для соціальної спільноти зразками, сформованими та засвоєними в процесі взаємодії, і містить результати такої поведінки [9, с. 40].

Запропонувати єдине визначення культури важко через широке вживання цього терміна та складність самого явища культури. А.Л. Кробер і К. Клукхон, проаналізувавши 168 визначень цього терміна, дійшли висновку, що це поняття все ще залишається нечітким. Складність у пошуку однозначного визначення культури та велика кількість визначень, що існують у літературі з цього питання, призвели до спроб їх класифікації. Однією з них є класифікація, яка одночасно вказує на важливі аспекти можливого аналізу культури. У ній виділяється 6 загальних типів визначень культури [10]:

1. Енумеричні, які містять опис культурних процесів.
2. Історичні, в яких звертається увага на спадщину та накопичення культурного доробку.
3. Нормативні, які підкреслюють роль культури як основи створення норм і правил поведінки.
4. Психологічні, в яких підкреслюються психічні механізми розвитку культури.
5. Структуралістські, які зосереджуються на цілісному, системному характері культури.
6. Генетичні, в яких підкреслюються соціальні джерела культури.

Представлена типологія визначень поняття культури не може бути основою для класифікації, оскільки рідко зустрічаються визначення, які однозначно можна віднести до одного типу. Однак вона є корисною для впорядкування великої кількості визначень, що зустрічаються в літературі з даної теми, та для ідентифікації напрямків аналізу культури.

У випадку організацій можна використовувати нормативний підхід, який передбачає існування специфічного для них набору норм і цінностей. У літературі з даної теми можна зустріти різні визначення цього явища. Окрім терміна «організаційна культура» зустрічаються також «організаційний клімат», «корпоративна культура» або «культура управління» [11]. Крім того, частина дослідників використовує термін «культура організації» [12, 13], щоб підкреслити існування культури в організації, а не ототожнювати культуру з самою організацією. У літературі з даної теми ці терміни вживаються як взаємозамінні і відносяться до одного і того ж явища. У даній статті прийнято авторський підхід, який ототожнює терміни «культура організації», «організаційна культура» та «корпоративна культура» [14].

Для подальшого розгляду теми культури організації необхідно наблизити семантичний зміст цього терміна. У цьому може допомогти порівняння визначень, що використовуються в літературі з даної теми (табл. 1).

Таблиця 1

## Визначення організаційної культури в трактуванні окремих авторів

| Автор                               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E. Jacques (2001)                   | Звичайний і традиційний спосіб мислення та дії, більшою чи меншою мірою спільний для всіх членів, якого нові співробітники повинні навчитися і хоча б частково прийняти.                                                                                                                                                                          |
| A.L. Kroeber, C.A. Kluckhohn (1952) | Зразкові способи мислення, відчуття та реагування, що засвоюються та передаються переважно за допомогою символів. Вона є характерним досягненням людських груп, що охоплює також їх матеріальні прояви у вигляді артефактів. Суть культури складають традиційні (тобто історично сформовані та відібрані) ідеї, а особливо приписані їм цінності. |
| E.H. Schein (1992)                  | Культура — це все, чого група навчилася за свою історію, що дозволило їй вижити і розвиватися (...). Цінності та норми, які дозволили цій групі вижити та керувати своїми внутрішніми справами, становлять її культуру                                                                                                                            |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz (1998) | Спільне використання значень і символів, ритуалів і когнітивних схем, які постійно формуються і трансформуються в міру того, як організація намагається збалансувати вимоги збереження внутрішньої згуртованості з потребами реагування, виявленими в оточенні. |
| G. Hofstede (2000)                          | Колективне програмування розуму, що відрізняє членів певної групи від іншої                                                                                                                                                                                     |
| C. Sikorski (2002)                          | Система моделей мислення та дій, які закріплені в соціальному середовищі організації та мають значення для реалізації її формальних цілей                                                                                                                       |
| Г. Монастирський (2020)                     | Сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.                                                                     |

Джерело: розроблено автором на основі [10, 14–19].

Найчастіше цитованим визначенням культури організації є визначення, представлене Е. Шейном [16, с. 12], який вказує не тільки на те, що таке культура організації, але й на спосіб її формування та функції, які вона виконує [20, с. 47]. Не менш часто використовується визначення, запропоноване Г. Хофстеде, який підкреслює соціальний характер культури, визначаючи її як «колективне програмування розуму», яке відрізняє одну групу від іншої [18, с. 40]. Важливою спільною рисою більшості цитованих визначень є звернення уваги на необхідність прийняття членами даної групи засад, моделей мислення чи цінностей, яких дотримується група, та передача їх новим особам, що вступають до організації. Тому для подальших міркувань буде прийнято авторське визначення, що розглядає культуру організації як звичний спосіб мислення, відчуття та дії, який поділяють, засвоюють та асимілюють працівники.

Різноманітність визначень також пояснюється використанням дослідниками різних парадигм. За Л. Сулковським [21, с. 40] у дослідженнях культури в контексті управління можна виділити 4 основні парадигми:

- неопозитивістсько-функціоналістсько-системна;
- інтерпретативно-символічна;
- критичний напрям в управлінні;
- постмодернізм в управлінні.

У неопозитивістсько-функціоналістсько-системній парадигмі культура організації сприймається як змінна, яку можна контролювати і якою можна керувати. Вона є узгодженою з іншими підсистемами. Дослідження культури, що розуміється таким чином, базуються насамперед на методах, що забезпечують об'єктивність і дозволяють проводити кількісну оцінку (наприклад, опитування). Відповідно до цього підходу, культуру організації можна вдосконалювати, тобто можна здійснювати так зване «коригування курсу». Представниками цього підходу є дослідники, які пропонують культурні класифікації на основі вимірів культури, наприклад: Г. Хофстеде, Ч. Хемпден-Тернер, Ф. Тромпенаарс, Т. Е. Діл, А.А. Кеннеді, К. С. Камерон, Р. Е. Квінн.

В інтерпретативно-символічній парадигмі акцент робиться на створенні спільнот в рамках організацій, заснованих на взаємній ідентифікації. Тому найважливішими складовими культури є субкультури та організаційна ідентичність. У цьому підході культура не розглядається як гомогенна, а її цінності, норми та моделі поведінки не є постійними, а впливають з тимчасових консенсусів, досягнутих у процесі комунікації та переговорів щодо значень. З цієї причини важко говорити тут про управління культурою. Прихильники цієї парадигми віддають перевагу якісним методам дослідження, що характеризуються високим рівнем суб'єктивності. Це означає, що результати досліджень значною мірою залежать від інтерпретації дослідника та контексту, в якому проводяться аналізи. Якісні методи зосереджуються на індивідуальних досвіді, значеннях та соціальних процесах, які не завжди можна однозначно виміряти. Прикладом є антропологія організації, в якій використовуються інтерв'ю та спостереження (в тому числі учасницькі) або

аналіз текстів та документації. Такий підхід до досліджень підкреслює важливість інтерпретації групової поведінки та розуміння її з точки зору членів цих груп. Представниками цього напрямку є, серед інших, Г. Морган та Л. Смірчич.

У критичному напрямку особливо підкреслюється гнітючий характер культури. Вона сприймається як інструмент здійснення влади шляхом використання її можливостей для індоктринації членів організації. Дослідження культури представниками критичного напрямку передбачає залучення дослідника не тільки на етапі визначення інструментального підходу до культури організації, але й у змінах, спрямованих на усунення невідповідностей. Інтерес до критичного напрямку можна знайти, наприклад, у працях М. Альвессона.

У постмодерністському напрямку культура – це суб'єктивне сприйняття організації кожним учасником, який сам інтерпретує і надає сенс навколишній реальності. Оскільки культура в цьому випадку сприймається як безладний і невизначений феномен, неможливо вказати на переважні методи дослідження. Елементи цього напрямку в дослідженнях культури проявляються, зокрема, у працях М. Моргана або М. Костери.

Серед вищезазначених напрямків найстарішим і таким, що досі викликає найбільший інтерес серед дослідників, які займаються темою культури організації, є функціоналізм [21, с. 45]. Однак у випадку досліджень культури організації використання лише одного напрямку може призвести до отримання обмеженого уявлення про організаційну реальність. З цієї причини бажано застосовувати підхід, що комплементарно використовує дослідницькі методи, запропоновані в окремих напрямках [22, с. 552]. Поеднання кількісних і якісних методів та використання різних напрямків дозволяє глибше зрозуміти організаційну культуру.

Складність і багатовимірність поняття організаційної культури спонукає дослідників до ідентифікації її внутрішньої структури. Серед авторів, які намагаються виділити складові елементи культури, немає єдиної думки щодо термінології та кількості елементів культури. Однак спільною рисою є прийнята основа поділу на окремі складові частини культури організації – рівень свідомості учасників культури. У табл. 2 представлені виділені окремими авторами прояви культури, які подаються в порядку від найбільш видимих (і водночас найбільш усвідомлених) до прихованих, що становлять ядро культури, є основою і джерелом для інших елементів.

Таблиця 2

## Прояви культури організації

| Автор                                     | Виокремлені елементи                                                           |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| A.L. Kroeber, C.A. Kluckhohn (1952)       | Символи.<br>Моделі поведінки.<br>Моделі мислення.                              |
| G. Hofstede (2000)                        | Символи.<br>Герої.<br>Ритуали.<br>Цінності.                                    |
| F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner (1998) | Твори та поведінка людини.<br>Норми та цінності.<br>Основні припущення (ядро). |
| E.H. Schein (1992)                        | Артефакти.<br>Норми та цінності.<br>Припущення.                                |

Джерело: розроблено автором на основі [10, 16, 18, 23].

---

Найчастіше цитованою в літературі з управління моделлю, що описує елементи культури організації, є модель, розроблена Е. Шейном [16]. У цій моделі окремі елементи, названі рівнями, були виділені за двома їхніми характеристиками: стійкістю та видимістю.

Найбільш видимим творінням культури є артефакти. Їх можна визначити як видимі прояви культури, які є результатом більш глибоких рівнів культури, таких як цінності та основні припущення. З цієї причини їх можна інтерпретувати лише у зв'язку з більш глибокими шарами культури. Артефакти служать для «підтримки життя» малозрозумілих принципів і системи цінностей шляхом їх передачі новим членам даної культури в процесі соціалізації. Приклади артефактів:

- фізичні (матеріальні) – логотип, одяг працівників, зовнішній вигляд будівель, внутрішнє планування офісів, спосіб оформлення інтер'єрів;
- поведінкові – церемонії або ритуали, наприклад, спосіб початку робочого дня або привітання після приходу на роботу;
- вербальні (мовні) – мова, анекдоти, легенди.

Артефакти є найменш стійким рівнем культури. Незважаючи на те, що їх легко спостерігати, їх знання не є достатнім для повного розуміння даної культури.

Наступний рівень культури – це норми і цінності. Вони менш стійкі, ніж основні принципи, але в той же час їх легше спостерігати. М.Дж. Хетч визначає їх як «соціально визнані принципи, цілі і стандарти, якими описується якась внутрішня цінність» [24, с. 217]. Цінності та норми виражають правила поведінки, які вказують на бажану та неприйнятну поведінку в даній спільноті. Вони можуть набувати як формальних, так і неформальних форм, що, в свою чергу, дає можливість виділити два типи самих норм і цінностей: декларовані та дотримувані.

Найглибшим рівнем культури є базові припущення. Це сама суть культури, її ядро. Вони визначають схильність людини до певних виборів, визначають спосіб сприйняття світу. Г. Хофстеде для визначення найглибшого рівня культури використовує термін «цінності», але визначає їх як «схильність до здійснення певного вибору» [18, с. 44], що вказує на те, що різниця полягає лише в термінології. Деякі автори називають культурні засади віруваннями, що, на думку С. Сікорського, додатково підкреслює складність їх раціонального обґрунтування [19, с. 8]. Припущення в більшості випадків недоступні для свідомого мислення і сприймаються членами даної культури як щось очевидне і незаперечне. Вони стосуються рішень у питаннях, що є основними для людини. Найчастіше згадувані в літературі з даної теми основні припущення стосуються:

1. Оточення.
2. Природи реальності.
3. Природи людини.
4. Природи людських дій.
5. Міжособистісних відносин.
6. Розуміння істини і часу.
7. Ставлення однорідності до різноманітності.

Для кожної з цих проблем люди в будь-який час і в будь-якому місці повинні знаходити рішення, які вони застосовуватимуть у разі виникнення проблем. Спостереження за артефактами та аналіз прийнятих норм і цінностей дозволяє ідентифікувати основні припущення даної культури.

Результати досліджень, що зосереджуються на культурі організації, показують, що вона може сприяти успіху організації, наприклад, відіграючи важливу роль у підвищенні продуктивності і є одним із факторів, що призводять до отримання конкурентної переваги. Це пов'язано з її впливом на ефективність організації в аспекті інновацій та якості. Дослідження також підтверджують

вплив культури організації на самопочуття працівників та їх задоволеність роботою, а також вказують, що вона відіграє значну роль в управлінні знаннями. Значення культури організації також визнають практикуючі менеджери. У дослідженнях, проведених у Північній Америці серед топ-менеджерів, з усіх факторів, що впливають на довгострокову вартість компанії, саме організаційна культура була визнана найважливішою. Вона була оцінена вище, ніж стратегія, організаційна структура, системи мотивації чи інші формальні механізми управління.

Культура є невід'ємною частиною організації, так само як, наприклад, техніка чи фінанси, і залишається у взаємозалежності з іншими елементами організації. Культура, маючи істотний вплив на життя людини, її спосіб мислення, розуміння явищ, поведінку тощо, виконує три основні функції: інтеграційну, перцептивну та адаптаційну. Дві перші функції стосуються внутрішньої сфери працівників, тоді як адаптаційна функція пов'язана з пристосуванням до зовнішнього середовища. Інтеграційна функція стосується згаданого визначення культури як колективного програмування розуму, тобто спільної точки відліку для певної спільноти, спільних цінностей. Вона розглядається як фактор формування ідентичності організації. Культура інтегрує групу через спільні моделі мислення, вірування, почуття та цінності. Завдяки цьому працівники можуть ідентифікувати себе з організацією, а це дає відчуття приналежності до спільноти, яка є унікальною і забезпечує безпеку. Перцептивна функція стосується моделей мислення, що випливають з культури, які визначають спосіб сприйняття явищ, процесів і ситуацій. Культура дозволяє учасникам зрозуміти місію та бачення організації та її цілі. З перцептивною функцією тісно пов'язана адаптаційна функція, яка полягає у стабілізації реальності шляхом розробки на основі моделей, що містяться в культурі, готових схем реагування на зміни, що відбуваються в оточенні організації, способів подолання складних ситуацій. Це дозволяє обмежити ступінь невизначеності завдяки можливості планувати та передбачати поведінку, а також запровадити єдині критерії оцінки результатів роботи.

Підсумовуючи роль культури організації в повсякденному функціонуванні організації, можна виділити кілька сфер операційної діяльності, в яких вона допомагає в досягненні цілей управління:

- вона забезпечує швидку комунікацію, обмежує її двозначність, що, в свою чергу, впливає на ефективне спілкування між членами організації завдяки створенню мовного коду, що містить скорочення та метафори, зрозумілі лише членам даної спільноти;
- шляхом стандартизації поведінки вона підвищує передбачуваність дій та дозволяє обмежити поточний контроль;
- впроваджує уніфіковану інтерпретацію та оцінку реальності, що дозволяє діяти відповідно до засад організації та швидше реагувати на потреби клієнта;
- забезпечує єдині способи вимірювання результатів роботи та уніфіковані критерії оцінки;
- вона сприяє інтеграції співробітників навколо реалізації цілей організації. Завдяки культурі учасники організації можуть при необхідності розробити стратегію змін і способи вдосконалення організації.

Крім того, одним з ефектів організаційної культури, заснованої на позитивних цінностях, є зростання довіри в організації, що є як складовою культури, так і її наслідком. Культура довіри, як частина організаційної культури, є системою норм і цінностей, в якій довіра вважається бажаною, а виконання зобов'язань та довіра до інших розглядаються як стандарти належної поведінки. Довіра також може бути результатом цінностей, присутніх у культурі, наприклад етичних, тобто є наслідком добре сформованої культури. Високий рівень довіри в організації сприяє інноваційності, спонтанності, зміцнює соціальні зв'язки та позитивно впливає на рівень взаємодії між людьми, а отже, також полегшує командну роботу.



---

Важливим параметром, що описує культуру організації, є сила культури. У деяких організаціях вживаються продумані, довгострокові заходи, спрямовані на формування сильної культури. В інших, навпаки, таких заходів бракує, культура формується знизу, і співробітників об'єднує небагато цінностей та норм. Сила культури організації складається з: виразності, ступеня поширення, глибини вкорінення та способу підтримки. Виразність культури означає, що членам організації є зрозуміло, що в організації є бажаним, які цінності цінуються. Глибина вкорінення вказує на те, чи норми, що містяться в культурі організації, та її цінності застосовуються в повсякденній діяльності. Ступінь поширення – це міра, в якій культура поділяється працівниками, та чи її знання стосується всіх членів організації. Спосіб підтримки пов'язаний із силою санкцій, які застосовуються до осіб, що поведуться не відповідно до зразків, що випливають із культури. Сильна культура організації характеризується великою однорідністю (члени такої культури поділяють спільні цінності, переконання та ставлення), легкістю комунікації між членами даної культури та взаємозалежністю окремих членів. Однак слід зазначити, що сильна культура організації не завжди є позитивною з точки зору організації. Вона може бути причиною невдач у разі злиття, оскільки є перешкодою в процесі інтеграції. Вона також спричиняє проблеми з адаптацією до змін, що відбуваються в оточенні. Це пов'язано із закритістю до зовнішнього оточення, сильною прив'язаністю до глибоко вкорінених моделей і моделей поведінки в організації, меншою гнучкістю в адаптації до цих змін та обмеженням креативності окремих осіб. Концентрація на спільних цінностях спонукає до схематичного мислення, яке поділяє більшість працівників, обмежує конструктивну критику. В результаті сильна культура організації може бути причиною більшого опору змінам і обмеження інноваційності. Рішенням у цьому випадку може бути прагнення до культури високої толерантності до невизначеності. У такій культурі існує прийняття невизначених ситуацій і менший страх учасників перед ризиком. Дослідження показують, що така культура пов'язана зі зростанням підприємливості працівників, що може бути відповіддю на необхідність адаптації до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

На силу культури організації впливатимуть субкультури, що існують всередині організації. Субкультури створюються групами працівників, члени яких поділяють спільні норми та цінності, характерні для підрозділів організації, рівнів в організаційній ієрархії, груп працівників, які виконують певний вид роботи або належать до певної професійної групи. Субкультури можуть також утворюватися в окремих географічних локаціях відділень підприємства. Крім того, вони можуть стосуватися окремих сфер, таких як безпека, обслуговування, якість. На утворення субкультур впливають такі внутрішні фактори, як організаційна структура (наприклад, виділення проектних команд), освіта, кваліфікація та ставлення працівників (наприклад, задоволеність роботою або залученість) та динаміка і складність оточення. Автор виокремлює два основні механізми утворення субкультур:

- взаємна привабливість схожих між собою людей (подібний досвід, інтереси, навички);
- часті взаємодії (наприклад, спільне приміщення, в якому працює група, участь в одних і тих же проектах).

Як правило, чим більша організація, тим більше в ній субкультур. Напрямок впливу субкультур на культуру організації залежить від їхнього типу. Субкультури, що розширюють або збагачують, які є сумісними з культурою організації, впливають на її зміцнення. Подібно до цього, ортогональні субкультури, які в основних засадах збігаються з культурою організації, одночасно зберігаючи унікальні для даної групи цінності. У свою чергу, контркультури будуть впливати на ослаблення сили культури організації.

Дослідники, щоб краще зрозуміти та описати існуючі культури, які характеризуються великою різноманітністю, пропонують низку їх класифікацій. У літературі з даної теми можна виділити як одно-, так і багатовимірні класифікації культур організації. Одновимірні класифікації

базуються на розміщенні культури організації в рамках континууму між двома крайніми значеннями прийнятого виміру. До таких класифікацій належать: 1) класифікація, в якій за критерій виділення прийнято спосіб спілкування; на цій основі виділяють культури з високим і низьким контекстом; 2) класифікація, в якій культури виділяються за рівнем толерантності до невизначеності; 3) класифікація культур за їх впливом на ефективність організації, що дозволяє виділити культури, що сприяють ефективності, та культури, що перешкоджають ефективності.

Багатовимірні класифікації культур організацій дозволяють більш точно охарактеризувати це явище, оскільки базуються на щонайменше двох вимірах і виділяють щонайменше 4 різні типи культури організації. У багатьох випадках автори класифікацій надають інструменти для ідентифікації типу культури. Недоліком таких моделей, порівняно з одновимірними моделями, є розмивання меж між окремими типами культур. Табл. 3 узагальнює найпопулярніші типології культур організацій разом з використовуваними вимірами.

Таблиця 3

## Класифікації організаційних культур

| Автор                                    | Типи культур                                                                                                                                                                                       | Виміри, що лежать в основі розрізнення типів культур                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| K.S. Cameron i<br>R.E. Quinn             | Культура клану (співпраці).<br>Культура адхократії (креативності).<br>Культура ринку (конкурентності).<br>Культура ієрархії (контролю).                                                            | Контроль (стабільність – гнучкість).<br>Внутрішня орієнтація – зовнішня орієнтація. |
| F. Trompenaars<br>Ch. Hampden-<br>Turner | Культура інкубатора.<br>Культура керованої ракети.<br>Культура сім'ї.<br>Культура Ейфелевої вежі.                                                                                                  | Орієнтація на людину - орієнтація на завдання.<br>Егалітаризм – ієрархія.           |
| Ch.B. Handy R.<br>Harrison               | Культура влади (Зевса).<br>Культура ролі (Аполлона).<br>Культура завдання (Афіни).<br>Культура індивідуалізму (Діоніса).                                                                           | Ступінь централізації<br>Рівень ієрархії                                            |
| T. E Deal, A.A.<br>Kennedy               | Культура мачо (жорстка / індивідуалістів).<br>Культура «працюй важко і веселися добре»<br>(азартних гравців).<br>Культура спокійної діяльності<br>(збалансована).<br>Культура тривалості (рутини). | Ступінь ризику Швидкість отримання<br>результатів                                   |

Джерело: розроблено автором на основі [23, 25-27].

Однією з найчастіше використовуваних двовимірних класифікацій в аналізі культури організації є класифікація, запропонована К. С. Кемері та Р. Е. Квіном [25]. Автори також розробили діагностичний інструмент, який дозволяє визначити поточну та бажану культуру організації. Кожен із запропонованих у моделі типів культури, виділених на основі ступеня гнучкості та свободи дій, а також орієнтації організації на оточення, можна описати за допомогою змінних, що стосуються: типу лідерства, критеріїв оцінки ефективності, міри успіху, стилю управління. Культура клану характеризується високою лояльністю та рівнем залученості працівників, наголосом на командній роботі, участю працівників у прийнятті рішень, прагненням до консенсусу. Лідер виконує насамперед роль радника та наставника. Великий наголос робиться на розвитку працівників, узгодженості цінностей та високому моральному дусі. У культурі адхократії особливо цінується інноваційність співробітників. Ризик та експерименти також оцінюються позитивно, що має заохочувати учасників організації проявляти ініціативу та шукати креативні рішення. Критерієм ефективності буде інноваційний продукт, креативність та зростання. Найбільш цінованим типом лідера є підприємливий візіонер та інноватор,

---

орієнтований на майбутнє, здатний керувати постійним вдосконаленням. У культурі ієрархії на перше місце ставиться ефективність, своєчасність виконання завдань та відсутність перешкод у роботі. Контроль вважається сприятливим для ефективності. Організаційна структура характеризується великою ієрархією. Велика кількість правил і процедур має на меті забезпечити передбачуваність поведінки співробітників. Переважним типом лідера є хороший організатор і координатор, здатний чітко формулювати очікування і стандарти, що діють в організації. Культура ринку означає насамперед орієнтацію організації на збільшення частки ринку і подолання конкуренції. Важливим є виконання завдань і досягнення результатів, а також репутація організації та успіх. У такій культурі добре працює керівник-наглядач, здатний мобілізувати співробітників і мотивувати їх до прийняття клієнтоорієнтованої позиції.

Класифікація Т. Е. Діла та А. А. Кеннеді була запропонована на основі двох вимірів, що стосуються діяльності організації: швидкості отримання результатів діяльності та рівня ризику, що приймається [27]. Культура типу «працюй важко і розважайся» характеризується орієнтацією на партнерство і командну роботу. Цінуються віддані організації, активні співробітники, які вміють використовувати можливості, що з'являються в оточенні організації. У жорсткій культурі домінують молоді, освічені, блискучі та енергійні співробітники. Дії здійснюються швидко, існує велика толерантність до ризику та конкуренції. Насамперед важливий успіх. У культурі процесу важлива стабільність, опора дій на процедури, звідси високий рівень формалізації та стандартизації. Також формалізовані відносини між працівниками. Велике значення приділяється позиціям, які займають у структурі організації. Акцент робиться на уникненні помилок. Культура, що ставить на перше місце організацію, сприяє зрілим, спокійним працівникам, які систематично реалізують плани. Рішення мають бути обдуманими, цінується системна діяльність. Велике значення надається ієрархії, а також взаємному партнерству та груповим діям.

На формування специфічної культури організації впливає багато факторів, як ендогенних, так і екзогенних. До внутрішніх факторів належать: напрямок, в якому рухається організація, що виражається у баченні, місії та стратегії, тип власності, функція генотипу, вік, керівний склад, неформальні лідери, працівники. У випадку членів організації на культуру організації впливають такі їхні характеристики, як вік, стать, освіта чи попередній професійний досвід. Крім того, цінності та ставлення членів організації визначаються зовнішніми факторами, зокрема різними культурними групами, до яких належать наймані працівники. За Г. Хофстеде такі групи формують «шари програмування розуму» [18, с. 46]. До культур, що формують ідентичність, систему цінностей або ставлення членів організації, можна віднести національні культури, регіональні, культури етнічних, релігійних або мовних груп, культури, пов'язані з приналежністю до певної статі, соціальної класу, професійної групи або організації. Крім того, можна також вказати на інші зовнішні фактори, що впливають на формування культури організації, пов'язані з видом діяльності, такими як ситуація на ринку продуктів і послуг або в області використовуваних технік і технологій.

Культура оточення впливає насамперед на норми та цінності, яких дотримуються члени організації. Окремі культури, такі як національна чи регіональна культура, в певному сенсі «програмують» працівників та менеджерів даної організації, що в результаті впливає на стратегію, структуру, стиль управління та в довгостроковій перспективі визначає форму культури організації.

Однак зовнішнє середовище – це не тільки соціально-культурна система. Його важливою складовою є також державні інституції та дії, які впливають на формування моделей мислення та поведінки, а також соціального капіталу. У літературі все більш чітко підкреслюється роль держави не тільки як економічного, але й як культуротворчого актора. На думку Г. А. Акерлофа

та Р. Дж. Шиллера, держава відіграє важливу роль у створенні чесних рамок функціонування ринку та захисті громадян від маніпуляцій. Дії держави, через якість регулювання, прозорість інституцій, підтримку етики в суспільному та економічному житті, впливають на рівень суспільної довіри, а це, в свою чергу, сприяє створенню відкритих, етичних та партисипативних організаційних культур [28]. Особливо важливим фактором зовнішнього середовища у формуванні культури організації є технологічна трансформація, яку несе з собою четверта промислова революція, що означає зростання цифровізації та автоматизації. Це призводить не тільки до трансформації ринків праці та бізнес-моделей, але й має негативний вплив на соціальні відносини та психологічний стан працівників. У науковій дискусії все частіше звертають увагу на зростаюче явище самотності індивіда та соціальної дезінтеграції, які є ненавмисним побічним ефектом цифровізації, автоматизації та віддаленої роботи. У відповідь на ці виклики розвивається концепція Індустрії 5.0, яка відновлює центральну роль людини, акцентуючи увагу на співпраці людей і машин, персоналізації та добробуті працівників. Ця концепція сприяє культурі участі, що посилює взаємодію в команді, різноманітність та інклюзивність.

Галузь та ринкова ситуація не тільки впливають на вибір бізнес-стратегії, але й формують цінності та поведінку, що є пріоритетними в організації. В організаціях, що працюють у висококонкурентних секторах, таких як, наприклад, цифрові технології, часто просувається культура інновацій, в якій можливе швидке прийняття рішень типу «мачо». Підприємства, що працюють у більш традиційних галузях, таких як важка промисловість або державний сектор, частіше характеризуються культурою стабільності, процедур та ієрархічної структури. Мінливість ринкового середовища, включаючи технологічні зміни, мінливі очікування клієнтів або правові регулювання, змушують організації адаптуватися. У відповідь на ці виклики організаційна культура частіше має риси культури адхокації, що сприяє співпраці, децентралізації та експериментуванню з новими рішеннями. У свою чергу, в галузях, що піддаються великому ринковому ризику, частіше можна спостерігати культури ієрархії, орієнтовані на контроль, обережність та мінімізацію помилок.

Характеристика організації також визначає її культуру. Вік організації пов'язаний зі ступенем консерватизму та закріпленням ритуалів. Крім того, засади культури організації формуються в момент її створення і частково відповідають нормам і цінностям засновника організації або людей, які працюють в ній на етапі її створення. Тип власності також може впливати на формування культури організації. Дослідження вказують на перевагу культури клану в сімейних підприємствах, навіть у тих випадках, коли управління організацією доручено професійним менеджерам, а не членам сім'ї. Крім того, вказується на розбіжності в культурі організацій між державними та приватними організаціями. Іншим фактором є тип організації та галузь промисловості або сектор послуг, в якому організація працює. Ці фактори впливають на три основні детермінанти, що впливають на культуру організації: конкурентне середовище, вимоги споживачів та соціальні очікування щодо організації. Крім того, дослідники вказують на додаткові фактори, пов'язані з видом діяльності, які можуть впливати на культуру організації, наприклад, рівень витрат на дослідження і розвиток у даній галузі або швидкість змін у даній сфері. Для організацій, що працюють у швидко розвиваючихся сферах, важливими є швидкі процеси прийняття рішень та креативність. Тому в таких організаціях культура повинна характеризуватися можливістю швидкого пристосування чинних норм до мінливих вимог оточення та орієнтацією на співпрацю.

У літературі загальноприйнято, що стратегія організації та її культура повинні бути тісно пов'язані між собою [29, с. 514]. Однак у них немає згоди щодо сили та напрямку цієї залежності. Культуру організації можна розглядати як незалежну змінну, тобто фактором, що впливає на формування стратегії. Такий підхід може бути доречним для короткострокової

---

перспективи. У довгостроковій перспективі культура організації буде залежною змінною, що формується під впливом культуротворчих факторів, у тому числі стратегії підприємства. У такому розумінні культура організації буде цілеспрямовано і цілеспрямовано коригуватися, залежно від вимог прийнятої стратегії. Отже, з одного боку, культура організації може бути фактором, що визначає стратегічну поведінку підприємств, з іншого боку, умовою успішного впровадження раніше розробленої стратегії. Дослідники сходяться на думці, що поведінка, яка має привести до досягнення стратегічних цілей організації, може бути підсилена або стримана існуючою культурою організації, яка, поряд з організаційною структурою, системою роботи або інформаційною системою, є важливим фактором реалізації стратегії.

Стратегія, яка впливає з наявності певних умов, також визначає бажаний стиль управління, який, у свою чергу, може впливати на формування бажаної культури організації. Ієрархічний стиль управління (інструктивний) впливає на формування консервативної культури, тоді як чим більше стиль керівництва наближається до делегуючого, тим більшою мірою культура організації рухається в бік інноваційної культури. Залежність між стилем керівництва та культурою організації, як і у випадку стратегії, має двосторонній характер. У короткостроковій перспективі культура є незалежною змінною, у довгостроковій перспективі культура організації, що впливає з припущень стратегії, може формуватися стилем керівництва.

Також учасники організації вносять свій індивідуальний внесок у культуру організації. Тому на її формування впливають їхні цінності та переконання, що впливають з їхнього культурного коріння, а також їхні індивідуальні характеристики, що складаються з віку, статі, освіти та професійного досвіду (як стажу роботи, так і її виду). Наприклад, в організаціях, що наймають старших працівників, культура організації буде, в більшій мірі, ніж в організаціях з нижчим середнім віком працівників, зосереджена на таких цінностях, як безпека, стабільність, низька схильність до ризику або традиція. Іншим прикладом є вплив статі працівників на культуру організації. Жінкам приписують більшу толерантність, але також меншу схильність до створення стабільних і згуртованих команд.

Участь вищезазначених факторів у формуванні культури залежить від етапу розвитку культури організації, яка формується в процесі навчання та поступового формування цінностей і принципів. У цьому процесі ми виділяємо 4 фази:

1. Фаза формування культури організації, в якій велике значення має лідер/засновник організації, який нав'язує культуру роботи, яка потім формалізується у вигляді внутрішніх правил і положень. У цій фазі на культуру організації також впливатимуть інші співробітники, що характеризуються сильною особистістю. Межі груп ще не визначені, оскільки критерії приналежності тільки формуються. На цій початковій фазі культура організації має риси культури адхократії – формальна структура тільки починає формуватися, а бажаною рисою серед членів організації є підприємливість.

2. Фаза розвитку та зростання культури організації, під час якої відбувається адаптація культури організації до зовнішніх вимог. Вплив керівництва на формування культури є меншим, натомість шукаються риси, що об'єднують членів організації. Працівники ідентифікують себе з організацією, мають сильне почуття спільності. Культура організації стає схожою на культуру клану.

3. Фаза зрілості культури настає в той час, коли культура організації вже сформована. Велика увага приділяється діям, що відповідають нормам і цінностям, які впливають з неї, застосовуються соціальні санкції до членів організації, які їх не дотримуються. На цій фазі організація орієнтується на внутрішні процеси, що призводить до меншої схильності до змін, спрямованих на адаптацію до навколишнього середовища. Потреба в упорядкуванні організації, що впливає з її розвитку та зростання, призводить до формування ієрархічної культури.

4. Фаза формування нової культури, яка, з одного боку, дозволить організації підкреслити свою унікальність, міцно закріплену в традиції, а з іншого – відкритися зовнішньому середовищу, потребам клієнтів і збільшити конкурентну перевагу. На цьому етапі культура наближається до ринкової культури.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Провівши ґрунтовний аналіз феномену організаційної культури можемо зробити висновок, що хоча культурні зразки в організаціях впливають на соціальне оточення, ця взаємодія може мати і зворотний напрям. Організації, просуваючи серед співробітників, клієнтів та бізнес-партнерів певні цінності, наприклад партнерство, довіру, підприємливість, етику, можуть позитивно впливати на своє оточення. Таким чином підприємства та установи можуть сприяти розвитку людського та соціального капіталу, а також підтримувати зміни економічного моделі, що пропонуються в економіці цінностей.

Культура організації не має автономного характеру, вона є результатом дії багатьох внутрішніх і зовнішніх сил. У випадку зовнішніх умов, що впливають на формування культури організації, особливу увагу слід звернути на технічний і технологічний прогрес, а також зміни в організації праці, які цей прогрес стимулює, наприклад, зростання значення дистанційної роботи або створення віртуальних команд. Крім того, ще більш важливим стає вміння керувати працівниками, які походять з різних національних культур. Це має особливе значення, якщо врахувати масштаби розширення діяльності за межі рідних країн, а також постійно зростаючу кількість міграції. Іншим фактором, що впливає на культурне розмаїття членів організації, є міжпоколінні відмінності, що зумовлюють розбіжності в цінностях працівників залежно від того, до якого покоління вони належать.

Зміни в оточенні організації зумовлюють необхідність зміни стратегії та структурних змін, а це, в свою чергу, призводить до необхідності корекції культури організації. Впровадження концепцій управління організаціями, особливо інноваційних, таких як, наприклад, Lean Management, Lean Manufacturing, Business Process Reengineering, Balanced Scorecard вимагає відповіді на питання щодо оптимальної культури організації, що сприяє впровадженню цих рішень. Спроба відповісти на питання, що впливають з вищезазначених дилем, буде представлена в наступних дослідженнях.

Подальші дослідження організаційної культури передбачатимуть розширення теоретичних підходів, зокрема шляхом інтеграції міждисциплінарних знань з соціології, антропології, менеджменту та психології. Особлива увага приділятиметься вивченню динаміки змін організаційної культури в умовах цифровізації, глобалізації та впливу сучасних технологій на комунікаційні процеси. Ці перспективи відкривають простір для подальших досліджень, які поглиблюють розуміння ролі організаційної культури у стратегіях розвитку як окремих організацій, так і суспільства в цілому.

### **Література**

1. Sułkowski Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
2. Aniszewska G. (2007). *Kultura organizacyjna - istota zjawiska*. W: G. Aniszewska (red.). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
3. MacIntosh E.W., Doherty A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*. 13.
4. Nogalski B. (red.) (1998). *Kultura organizacyjna - duch organizacji*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
5. Collins J., Porras J.I. (2008). *Wizjonerskie organizacje*. Warszawa: MTBiznes.
6. Czerska M., Nogalski B. (2002). *Kierowanie zmianą w organizacji*. W: A. Czermiński. M. Czerska. B. Nogalski. R. Rutka. J. Apanowicz (red.). *Zarządzanie Organizacjami*. Toruń: TNOiK.

- 
7. Encyklopedia PWN. URL: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kultura;3928887.html>
  8. Czarkowska L. (1999). Antropologia ekonomiczna. Elementy teorii. Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
  9. Kłosowska A. (1983). Socjologia kultury. Warszawa: PWN.
  10. Kroeber A.L., Clyde Kluckhohn C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Massachusetts: Peabody Museum Press.
  11. Oleksyn T. (2021). Kultura i etyka zarządzania. Warszawa: Difin.
  12. Czerska M. (2003). Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania do współczesnego menedżera. Warszawa: Difin.
  13. Kostera M. (1996). Postmodernizm w zarządzaniu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
  14. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-ге вид., доповн. й переробл. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 330 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/dc546b65-bb21-40cd-8bd8-2331af450b7c/content>
  15. Jaques E. (2001). The Changing Culture of a Factory. London: Routledge.
  16. Schein E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
  17. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988). Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania. Wrocław: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
  18. Hofstede G. (2000). Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. Warszawa: PWE.
  19. Sikorski C. (2002). Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników. Warszawa: C.H. Beck.
  20. Kummerow E., Kirby N. (2014). Organisational culture: Concept, Context and Measurement. New Jersey: World Scientific.
  21. Sułkowski Ł. (2012a). Kulturowe procesy zarządzania. Warszawa: Difin.
  22. Schultz M., Hatch M.J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*. 21(2).
  23. Trompenaars A. (1998). Riding the waves of culture. London: Nicholas Brealey Publishing.
  24. Hatch M.J. (2002). Teorie organizacji. Warszawa: PWN.
  25. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003). Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
  26. Handy Ch. (1976). Understanding Organizations. London: Penguin.
  27. Deal T.B., Kennedy H.A. (1982). Corporate cultures. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
  28. Akerlof G.A., Shiller R.J. (2015). Złować frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa. Warszawa: PWE.
  29. Gupta B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture cross industry. *Benchmarking: An International Journal*. 18(4).
  30. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип.22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125>
  31. Васіна А.Ю. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 1(29). С. 55-63. URL: <https://doi.org/10.35774/>.
  32. Мельник А., Полин'як В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С. 20-34.

33. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303.
34. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барібіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 67–76.
35. Захарчин Г. Роль організаційної культури в управлінні знаннями. *Вісник THEU*. 2020. № 1. С.111-116.

### **References**

1. Sułkowski Ł. (2020). Organisational culture from scratch. Łódź: Social Academy of Sciences. [in Polish].
2. Aniszewska G. (2007). Organisational culture – the essence of the phenomenon. In: G. Aniszewska (ed.). *Organisational culture in management*. Warsaw: PWE. [in Polish].
3. MacIntosh E.W., Doherty A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*. 13. [in English].
4. Nogalski B. (ed.) (1998). Organisational culture – the spirit of the organisation. Bydgoszcz: Publishing House of the Centre for Organisational Progress. [in Polish].
5. Collins J., Porras J.I. (2008). Visionary organisations. Warsaw: MTBiznes. [in Polish].
6. Czerska M., Nogalski B. (2002). Managing change in an organisation. In: A. Czermiński. M. Czerska. B. Nogalski. R. Rutka. J. Apanowicz (eds.). *Organisational Management*. Toruń: TNOiK. [in Polish].
7. PWN Encyclopaedia. URL: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kultura;3928887.html> [in Polish].
8. Czarkowska L. (1999). Economic anthropology. Elements of theory. Warsaw: Published by the Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management. [in Polish].
9. Kłosowska A. (1983). Sociology of culture. Warsaw: PWN. [in Polish].
10. Kroeber A.L., Clyde Kluckhohn C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge. Massachusetts: Peabody Museum Press. [in English].
11. Oleksyn T. (2021). Culture and ethics in management. Warsaw: Difin. [in Polish].
12. Czerska M. (2003). Cultural change in organisations. Challenges for contemporary managers. Warsaw: Difin. [in Polish].
13. Kostera M. (1996). Postmodernism in Management. Warsaw: Polish Economic Publishing House. [in Polish].
14. Monastyryski, G. Theory of Organisation: Textbook. 2nd ed., supplemented and revised. Ternopil: ZUNU, 2020. 330 p. URL: <https://api.dspace.wnu.edu.ua/api/core/bitstreams/dc546b65-bb21-40cd-8bd8-2331af450b7c/content> [in Ukrainian].
15. Jaques E. (2001). *The Changing Culture of a Factory*. London: Routledge. [in English].
16. Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. [in English]
17. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988). Organisational culture of enterprises. A study of the process of management change. Wrocław: Polish Academy of Sciences Publishing House. Ossoliński National Institute. [in Polish].
18. Hofstede G. (2000). Cultures and organisations. Programming the mind. Warsaw: PWE. [in Polish].
19. Sikorski C. (2002). Organisational culture. Effective use of employee potential. Warsaw: C.H. Beck. [in Polish].
20. Kummerow E., Kirby N. (2014). *Organisational culture: Concept, Context and Measurement*. New Jersey: World Scientific. [in English]



- 
21. Sułkowski Ł. (2012a). Cultural management processes. Warsaw: Difin. [in Polish].
  22. Schultz M., Hatch M.J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*. 21(2). [in English].
  23. Trompenaars A. (1998). Riding the waves of culture. London: Nicholas Brealey Publishing. [in English].
  24. Hatch M.J. (2002). Theories of Organisation. Warsaw: PWN. [in Polish].
  25. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003). Organisational Culture: Diagnosis and Change. Competing Values Model. Krakow: Oficyna Ekonomiczna. [in Polish].
  26. Handy Ch. (1976). Understanding Organizations. London: Penguin. [in English].
  27. Deal T.B., Kennedy H.A. (1982). Corporate cultures. Massachusetts: Addison-Wesley Reading. [in English].
  28. Akerlof G.A., Shiller R.J. (2015). Phishing for Patsies: The Economics of Manipulation and Deception. Warsaw: PWE. [in Polish].
  29. Gupta B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture cross industry. *Benchmarking: An International Journal*. 18(4). [in English].
  30. Kasich, A., Khizhnyak, S. Contemporary interpretation of the concept of organisational culture of an enterprise. *Economics and Society*. 2020. Issue 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125> [in Ukrainian].
  31. Vasina, A.Y. Organisational culture in ensuring the development of organisations. *Regional aspects of the development of productive forces in Ukraine*. 2024. No. 1(29). Pp. 55-63. URL: <https://doi.org/10.35774/>. [in Ukrainian].
  32. Melnik A., Polinyak V. Factors shaping the organisational culture of modern logistics enterprises: general and specific. *Bulletin of Economics*. 2023. No. 1. Pp. 20-34. [in Ukrainian].
  33. Lenda V. M., Oganessian G. S., Skibska K. O. Transformation of corporate culture during the war. *Business Inform*. 2024. No. 5. Pp. 297–303. [in Ukrainian].
  34. Shimanovska-Dianich L. M., Lozova O. V., Barybina Ya. O., Shimanovska V. L. Types and mechanisms of development and implementation of organisational cultures: the experience of multinational and Ukrainian companies and current trends in human resource management in wartime. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 2023. Issue 25. Pp. 67–76. [in Ukrainian].
  35. Zakharchyn H. The role of organisational culture in knowledge management. *Bulletin of TNEU*. 2020. No. 1. Pp. 111-116. [in Ukrainian].