

# РОЗДІЛ V

## Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 331:658.115:621

Ліпич Любов,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271  
e-mail:lipych\_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>

### МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДЕСТРУКТИВНИХ ЗМІН

У статті оцінено існуючу та бажану моделі організаційної культури на основі думок працівників українських підприємств та діагностовано вплив моделі, декларованої як "існуюча", на масштаб деструктивних змін у діяльності підприємств. Зазначено, що модель організаційної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої розробляється стратегія її розвитку. Дослідження проведено на базі моделі організаційної культури К.С. Кемерона та Р.Е. Куїнна.

Встановлено, що на підприємствах із ринковою і ієрархічною моделлю культури деструктивні зміни знаходяться на найвищому рівні. Обґрунтовано, що, з одного боку організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого, може деструктивно впливати на формування середовища праці.

**Ключові слова:** деструктивні зміни, дуалізм організаційної культури, моделі організаційної культури К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїнна (R.E. Quinn), існуючі та бажані моделі організаційної культури.

Липич Любовь,  
доктор экономических наук, профессор,  
Луцкий национальный технический университет,  
кафедра предпринимательства, торговли и логистики,  
г. Луцк

### МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ДЕСТРУКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье оценена существующая и желаемая модели организационной культуры на основе мнений работников украинских предприятий и диагностировано влияние модели, декларируемой как «существующая», на масштаб деструктивных изменений в деятельности предприятий. Отмечено, что модель организационной культуры является одним из показателей ее комплексной оценки, на основании которой разрабатывается стратегия ее развития. Исследование проведено на базе модели организационной культуры К.С. Кэмерона и Р.Э. Куинна.

Установлено, что на предприятиях с рыночной и иерархической моделью культуры деструктивные изменения находятся на самом высоком уровне. Обосновано, что, с одной стороны организационная культура может быть креативным инструментом творческой работы, где работники чувствуют себя счастливыми, с другой, может деструктивно влиять на формирование среды труда.

**Ключевые слова:** деструктивные изменения, дуализм организационной культуры, модели организационной культуры К.С. Кэмерона (K.S. Cameron) и Р. Э. Куинна (R.E. Quinn), существующие и желаемые модели организационной культуры.

**Lipych. Liubov,  
Doctor of Economics, Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk**

## **MODELS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DESTRUCTIVE CHANGES**

Under the organizational culture is understood the way in which management seeks to understand the tasks Understanding the organizational culture of the enterprise and its climate, how employees evaluate themselves, the company and its future can predict the efficiency of the enterprise, sources of success and failure. The purpose of the article: to assess the existing and desired model of organizational culture based on the opinions of employees of Ukrainian enterprises and to diagnose the impact of the model declared as "existing at the moment" on the scale of destructive changes in enterprises.

It is noted that the model of organizational culture is one of the indicators of its comprehensive assessment, on the basis of which the strategy of its development is developed. The study was conducted on the basis of the model of organizational culture K.S. Cameron and R.E. Quinn.

The analysis of the collected material showed that the dominant model of organizational culture - mentioned by the respondents as "existing" is hierarchical (37.2%) and market (31.2%). However, the most desirable was the clan model (46.7%), and the least desirable - the market (14.7%). This result indicates that the characteristics inherent in the model of market culture do not find support among employees. The features of the clan's culture are relevant for them: friendly atmosphere, mutual support, teamwork, good leader.

It is established that in enterprises with a market and hierarchical model of culture destructive changes are at the highest level. This is professional burnout, overload of responsibilities, fear of punishment in case of resistance. Here the most common phenomena are called nepotism, organizational schizophrenia and fragmentation. These models are typical for most of the surveyed companies.

It is substantiated that, on the one hand, organizational culture can be a creative tool of creative work, where employees feel happy, on the other hand, it can have a destructive effect on the formation of the work environment. It is established that the form of organizational culture depends primarily on the level of professionalism of management. It plays a key role in creating a model of organizational culture.

**Key words:** destructive changes, dualism of organizational culture, models of organizational culture K.S. Cameron and R.E. Quinn, existing and desirable models of organizational culture.

Інтерес до організаційної культури пов'язаний з її значним впливом на різні сфери діяльності підприємства та зовнішнього середовища. Вона впливає на ефективність діяльності, продуктивність праці, задоволеність роботою та відданість підприємству, стратегічне планування та реалізацію завдань, рекрутацію, підбір працівників та їх адаптацію в команді, масштаби опору в умовах організаційних змін та конфліктів, соціалізацію і характер комунікування, інноваційність та розробку нового продукту, маркетинг та збут. Розуміння організаційної культури підприємства та пануючого в ньому клімату, того як працівники оцінюють себе, компанію та її майбутнє на ринку дозволяє заздалегідь передбачити ефективність підприємства, джерела успіху та невдач. Як стверджують численні науковці з усіх кінців світу, організаційну культуру слід розглядати як багатогранну категорію [1, 2, 3, 4, 5, 6,7,8, 9]. Характеризуючи сутність і важливість організаційної культури науковці схиляються до думки, що це неоднозначне та суперечливе явище. Вищезазначене спонукає до нових досліджень даної категорії.

У статті представлені результати оригінальних емпіричних досліджень, направлених на досягнення двох цілей: оцінити існуючі та бажані моделі організаційної культури, на основі думок випадково обраних працівників українських підприємств; діагностувати вплив сучасних моделей організаційної культури на деструктивні зміни, що відбуваються на підприємствах опитаних респондентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «організаційна культура» набув поширення у 1980-х роках, коли в світ вийшов «In Search of Excellence: Lessons from

America's Best Run Companies» - бестселер бізнес-консультантів Питерса Т. та Уотермана Р. Зазначені автори дійшли висновку, що саме організаційна культура може стати вирішальним чинником, який зумовить успіх компанії, орієнтованої на клієнта, оскільки вона безпосередньо пов'язана з задоволеністю роботою, лояльністю працівників, ефективністю організації й пронизує всі сфери діяльності [10, с. 46]. Це припущення було цілком підтверджене практикою (опитування, яке проводилося у світовому масштабі компанією Bain & Company показало: 91% (1092 осіб-керівників вищої ланки) погодилися, що організаційна культура є однією з найважливіших складових стратегії досягнення успішних результатів, у той час, як 81% респондентів зазначили, що її відсутність спричинить неминучий провал [11, с. 3]. Ці результати сприяли появі численних досліджень, підручників, наукових праць, в яких утвердилося розмаїття поглядів, термінів, визначень організаційної культури (тільки «Harvard Business Review» оприлюднило більше 3000 статей щодо різних аспектів організаційної культури як визначального чинника підвищення ефективності діяльності підприємства [11, с. 7].

Зазвичай, під організаційною культурою розуміється спосіб, в який менеджмент домагається виконання завдань [12, с. 270]; система загальних припущень, цінностей і переконань, які показують працівникам, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка - неприпустима [10]. Під таким кутом, організаційна культура може розглядатися як «особистість» організації, яка характеризується певним стилем поведінки в умовах, коли працівникам не наказують, що робити [13, с. 4]. Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [14, с. 342]. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників підприємства. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства. Представники феноменологічного підходу (М.Луї, А.Петигрю, С.Роббінз, Г.Морган) вважають, що культура організації є відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності, це «...дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ» [15, с.162]. В рамках раціонально-прагматичного підходу (І. Ансофф, Т. Пітерс, Е.Шейн, Р.Вотермен) організаційна культура розглядається як атрибут організації, на який можна впливати; як продукт досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності [16, с. 336].

В ході проведеного дослідження з'ясовано, що українські науковці не залишилися осторонь означеної проблеми. Наприклад, Гордієнко В. П., Карамушка Л. М., Савчин М. В., Фурман А. В. в своїх роботах аналізували організаційну культуру з погляду психології; Канафоцька Г. П., Шевченко А. М. - педагогіки; Лукашевич Ю. Л., Питель Н. Я., Розкошна О. А. - впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства, Пашко Л. А. - органів державної влади; Колесніков Г. О. [10] - забезпечення якості продукції. Однак, на думку фахівців, все ще не досліджено впливу різних моделей організаційної культури на патологічні зміни в українських установах і підприємствах.

**Мета статті:** оцінити існуючу та бажану моделі організаційної культури на основі думок працівників українських підприємств та діагностувати вплив моделі, декларованої як "існуючої на даний момент", на масштаб деструктивних змін у діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У нашому розумінні модель - це конструктивний аналог об'єкта дослідження, побудований із метою моделювання реальної дійсності для відтворення, вивчення й опису оригіналу. Моделювання складається з таких операцій: перехід від оригіналу до моделі аналога; розроблення проекту моделі та її конструювання; обґрунтування методики дослідження моделі; отримання інформації та даних; екстраполяція отриманої інформації на об'єкт вивчення; продукування нового знання і його перевірка. Ефективність результатів моделювання пов'язана з історією існування і логікою функціонування об'єкта дослідження, його характеристиками й ознаками, формами та змістом вивчення [17, с.89].

Модель організаційної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої формується стратегія її формування та розвитку. На сьогоднішній день моделі Камерона-Куїна та запропонований ними опитувальник OCAI є одним з найбільш результативних варіантів для діагностування організаційної культури підприємства. Саме тому наше дослідження проведено на базі моделі організаційної культури К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїна (R.E. Quinn), в основу якої покладена типологія У. Оучі.

У процесі дослідження використовувались два інструменти:

- інструменти для оцінки організаційної культури (ang. Organisational Culture Assessment Instrument – OCAI), авторства К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїна (R.E. Quinn) [18];
- анкета для оцінки впливу організаційної культури на масштаб та інтенсивність змін на підприємстві. Більшість запитань в анкеті були у формі відбіркового тесту.

Вивчення статистично значущих відмінностей між якісними (не вимірюваними) змінними проведено за допомогою  $\chi^2$  Пірсона. Рівень статистичної значущості для дослідження становив  $\alpha = 0,05$ , припускаючи, що:

- коли  $p < 0,05$ , існує істотна статистична залежність (позначена \*);
- коли  $p < 0,01$ , існує висока істотна залежність (позначена \*\*);
- коли  $p < 0,001$ , існує дуже висока статистично значуща залежність (позначена \*\*\*).

Анонімне емпіричне дослідження на випадково обраних респондентах з Волинської та Львівської областей здійснено в період 04.04.2020 - 30.03.2021. Було роздано 750 анкет, 694 виявилися правильно заповнені та були проаналізовані. У дослідницькому процесі взяли участь 412 жінок (55%) та 338 чоловіків (47,8%).

З точки зору К. Камерона та Р. Куїна, організації розвивають один з чотирьох типів культури, а саме: клановий, ринковий, адхократичний та ієрархічний (табл. 1).

Таблиця 1

Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїном

<p><b>Кланова культура</b></p> <p>Місце роботи, де у людей багато спільного. «Сімейний» тип організації. Лідери організацій асоціюються з вихователями, а часто – з батьками. Відданість і традиції – основа цілісності організації. Акцентується довгострокова вигода вдосконалення особистості, надається значення високого ступеня згуртованості. Запорукою успіху можна назвати «добре ставлення до споживачів і турбота про людей». Заохочується бригадна робота, згода й участь людей у бізнесі. До підприємств такого типу організаційної культури можна віднести японські корпорації. Менеджер – радник, ментор, речник працівників</p>	<p><b>Адхократична культура</b></p> <p>Місце роботи характеризується динамічністю і креативністю. Члени організації готові йти на ризик для досягнення мети. Лідери – новатори і експериментатори. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва – надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідерство на ринку – головна мета. Особиста ініціатива і свобода заохочується керівництвом. Лідер в повинен володіти управлінським талантом, харизмою і творенням. Типові приклади організацій даного типу культури – Apple, Google, Microsoft. Менеджер – агент змін.</p>
<p><b>Ієрархічна культура</b></p> <p>Робота характеризується великою формалізацією і структурованістю. Управління працівниками здійснюється на основі відпрацьованих процедур. Основна ціль – раціональність і передбачуваність. Формальні правила і офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації – забезпечення стабільності і показників плавного і ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки і низькі</p>	<p><b>Ринкова культура</b></p> <p>Основна орієнтація даного типу підприємств – результат. Для даного типу культури характерна цілеспрямованість і конкуренція. Об'єднуючим чинником є змагання, прагнення членів організації перемагати, репутація та успіх. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективно вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки і ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення</p>

<p>витрати – фактори успіху підприємства. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокове існування. До ієрархічного типу організаційної культури відносять підприємства-монополісти, банківську сферу. Менеджер – експерт з адміністрування.</p>	<p>та лідерство на ринку, особливо важливі для даного типу культури. Прикладами таких організацій можуть бути підприємства, що виробляють товари та послуги повсякденного вжитку, де існує висока конкуренція. Менеджер – стратегічний партнер.</p>
---	---

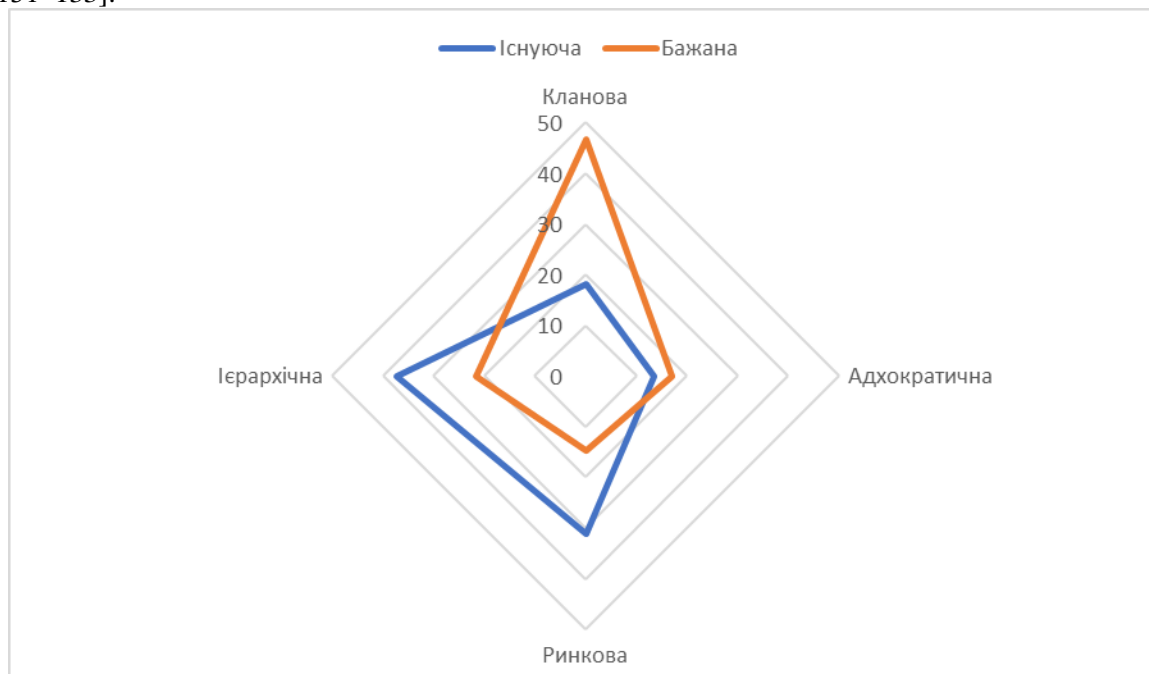
*Джерело:* сформовано на основі [18].

Заповнення анкети ОСАІ учасниками дослідження дозволило визначити існуючу модель організаційної культури, що є характерна для підприємства в якому вони працюють, і модель, яку вони бачать, що було визначено як одну з двох цілей статті. Думки респондентів щодо вищезазначеного представлені на рис. 1.

Дані, представлені на рис.1, показують, що домінуючою моделлю організаційної культури зазначеною як "в даний час" є модель ієрархічної (37,2% відповідей) та ринкової культури (32,1%). Найбільш бажаною респондентами виявилася модель кланової культури (46,7%), а найменш бажаною - модель ринкової культури (14,7%). Отже, існуючі моделі відхиляються від бажаної.

Другою метою дослідження було перевірити, чи модель організаційної культура, декларованої як "існуюча", впливає на тип і масштаб окремих патологічних змін за оцінкою учасників дослідження.

А.І. Пригожин розглядав дезорганізацію як порушення правил порядку, що є похідним від організації. Це порушення, у свою чергу, зумовлено порушенням якості взаємодії між елементами підприємства, що розглядається як відкрита система [19]. За В. Кіжуном [20, с. 11]: «патологія організації є крайньою формою її дисфункції, відхилення або дефекту». До групи патологічних змін підприємства відносять такі явища, як: трудоголізм, вигорання, мобінг, домагання, дискримінація, організаційна шизофренія, корупція, кумівство, управління через страх, управління через стрес, відсутність справедливості, недовіра, відсутність поваги та визнання витрачених зусиль, надмірне навантаження, надмірний контроль фрагментація тощо. [21, с. 131–133].



**Рис. 1.** Існуюча та бажана модель організаційної культури на думку опитаних респондентів.

*Джерело:* власні напрацювання.

Охарактеризуємо думки учасників дослідження щодо деяких із зазначених вище патологічних явищ, стосовно яких аналіз показав статистично значущі відмінності ( $p = 0,0000$ ,  $p < \alpha$ ).

"Вигорання" найчастіше зустрічається у працівників, зайнятих в організаціях з ринковою культурою (14,8% відповідей "однозначно", 29,2% "швидше так"). З іншого боку, воно найменш часто проявляється на підприємствах з адхократичним типом культури (56,1% відсотків "скоріше ні" і 23,2% - "точно ні") та клановим типом культури (лише 4,2% респондентів дали відповідь "однозначно так", а 13,6% - "швидше так").

Типовою проблемою багатьох сучасних підприємств є вимагання від працівників бути доступними, перевантаження обов'язками, часто такими, які вони не повинні виконувати відповідно до положень трудового договору, але виконують їх під загрозою штрафу чи звільнення. На думку респондентів, проблема перевантаження та страх штрафів найбільше заважає працівникам, зайнятим в організаціях з ринковою культурою (18,1% респондентів вказали варіант відповіді "безумовно так", 23,5% - "швидше так"). Ця патологія також характерна для підприємств із ієрархічним типом культури. Найменше вона зачіпає працівників, які працюють в організаціях із клановою культурою та адхократією - понад 80% негативних відповідей.

Дуже тривожне явище, яке свідчить про токсичну природу робочого місця, змусити працівників відчувати тривогу або страх, вважаючи це ефективним інструментом для мотивації більш ефективної роботи. На жаль, і в цьому випадку підприємства з ринковим типом культури виявились середовищами, в яких цей інструмент використовується найчастіше (29,1% відповідь "так"). Для підприємств з клановим типом культури 9,3% позитивних відповідей (87,7% респондентів зазначили, що не відчувають страху на роботі). В організаціях адхократичного та ієрархічного типу культура 77,6 % респондентів вважають, що почуття страху на роботі у них немає, що слід розглядати як дуже позитивний результат.

Ще одна аномальна зміна токсичної роботи менеджера, яку не слід ігнорувати – це почуття постійного стресу. Найбільш стресове середовище характерне для підприємств з адхократичною (46,7%) та ринковою (41,8%) культурою, а найменш з клановою (33,4%).

Деструктивна зміна, яка також знижує рівень задоволеності працівників роботою, це так звана "організаційна шизофренія", коли роботодавець "говорить одне", а "робить інше". Це спричиняє спотворення довіри у взаєминах, підозру та сприйняття менеджерів як непослідовних та часто некомпетентних людей. Описаний тип організаційної патології особливо помітний на підприємствах з ринковим (56,3% працівників дали ствердну відповідь) та ієрархічним (44,7% відповідей "так") типом культури. Найменше часто організаційна шизофренія зустрічається на підприємствах з адхократичним типом культури (12,4%).

Авторами також було перевірено вплив моделі організаційної культури на виникнення явища кумівства. Вищевказана залежність виявилася статистично значущою. Непотизм є патологією, що особливо характерна для підприємств із ринковою (53,9% відповідей "так") та ієрархічною (57,1% відповідей "так") типом організаційної культури. Безумовно, ця аномалія рідше зустрічається на підприємствах

Підприємства з ринковим типом культури - це також ті, в яких працівники відчувають надмірний контроль (59,1% дали відповідь "так"). Найбільша довіра до працівників, як виявилось в ході дослідження, притаманна підприємствам з адхократичним типом культури - 87% респондентів зазначили, що не зазнали цього явища.

На сучасних підприємствах існує також патологія, відома як "фрагментація". На практиці це означає перевагу одних робітників чи груп робітників над іншими. На жаль, вона також характерна для опитаних підприємств. Найбільша інтенсивність цієї аномалії спостерігається на підприємствах з ринковою (69,8% відповідей "так") та ієрархічною (54% відповідей "так") культурою. Це також викривлення не є чужим для підприємств із клановим типом культури (26% відповідей "так") та адхократичним (32% відповідей "так") типом культури.

Ще одне тривожна аномалія, з якою стикаються працівники, примус за посередництвом керівників до конформістських установок, навіть якщо вони не погоджуються з даними поглядами. Як виявляється, ця патологія також присутня в аналізованих підприємствах, особливо в тих, що мають ринкову та тип ієрархічну культуру, і меншою мірою на підприємствах із клановою культурою та адхократією.

**Висновки з проведеного дослідження.** У представленій статті особлива увага приділена висвітленню питань, пов'язаних з впливом моделі організаційної культури на патологічні зміни на робочому місці. Проведене дослідження було також направлене на діагностування моделей, які в даний час домінують на опитаних підприємствах, і тих, що є бажаними для працівників.

Аналіз зібраного матеріалу показав, що домінуючою моделлю організаційної культури - зазначеною респондентами як "існуюча" є ієрархічна (37,2%) та ринкова (31,2%). Однак, найбільш бажаною виявилася кланова модель (46,7%), а найменш бажаною - ринкова (14,7%). Отже існуюча модель відрізняється від бажаної. Цей результат свідчить, що характеристики притаманні для моделі ринкової культури не знаходять підтримки серед працівників. Актуальними для них є риси культури клану: дружня атмосфера, взаємо підтримка, командна робота, добрий керівник. Це цінна порада для сучасних менеджерів - особливо тих, хто із задоволенням наслідуює токсичну модель лідерства і наївно вірить в його ефективність. Токсичне управління - це модель, яку використовують токсичні менеджери. Важко не погодитися з думкою що таке управління допускає можливість сприйняття організаційної культури як інструменту панування, гноблення та психологічної тюрми. Це ознаки тих підприємств, модель організаційної культури яких діагностована як ринкова культура, в першу чергу, і як ієрархічна - в другу. Для цих підприємств характерні патологічні зміни, питома вага яких суттєво відрізняється від рівня на підприємствах клановим та адхократичним типом культури. Найбільш ворожим є середовище на підприємствах, орієнтованих виключно на максимізацію доданої вартості, постійну конкурентну боротьбу та покращення своїх позицій на ринку та тих, що мають найвищий рівень ієрархії та бюрократії. На підприємствах із ринковим і ієрархічним типом культури на найвищому рівні знаходиться професійне вигорання працівників, саме в цих організаціях працівники перевантажені обов'язками, страхом покарання у випадку супротиву. З двох згаданих вище - токсичних моделей організаційної культури - особливо суттєвими є негативні зміни на підприємствах з ринковою моделлю культури, домен яких постійно вселяє працівникам почуття тривоги, страху і стресу, хворобливий контроль, форсування конформістських установок. Саме тут найпоширенішим явищем називає кумівство, організаційна шизофренія та фрагментація. Ці моделі характерні для більшості опитаних підприємств. Працівники більшості опитаних підприємств вважають, що необхідно вносити зміни. Архаїчне управління за допомогою прислів'я "батога та пряника" це неправильний шлях. Це шлях до ефективного зменшення задоволеності роботою, а отже і високого ризику зниження якості та ефективності праці. На місце вище зазначених викривлень повинні прийти нові стандарти управління - сприяння інноваційності та відповідальності, з акцентом на повазі до працівників та їх цінностей. Модель кланової культури видається такою моделлю, що найчастіше вказується респондентами як бажана.

Пов'язуючи отримані результати досліджень із представленими на початку думками про сутність та значення організаційної культури, слід констатувати, що дуалізм поглядів знаходить своє виправдання. З одного боку організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого, може деструктивно впливати на формування середовища праці. Яку форму вона прийме, залежить насамперед від рівня професіоналізму керівного складу, який відіграє ключову роль в процесі створення моделі організаційної культури.

#### Джерела та література

- 1.Saad R., Asaad M.N.N. Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance? „The Journal of Developing Areas”. 2015. Vol. 49, No. 3, pp. 379–394.
- 2.Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, „Leadership & Organization Development Journal”. 2009. Vol. 30, No. 1, pp. 53–89.
- 3.Altaf A. The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”.2011. Vol. 6, Iss. 1, pp. 161–162.

4. Gimenez-Espin J. A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. (2013), *Organizational Culture for Total Quality Management*, „Total Quality Management”, Vol. 24, No. 6, pp. 678–692.
5. Harrington H.J., Voehl F. *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”. 2015 Vol. 7. No. 1, p. 55–74.
6. Neagu E.R., Nicula V. *Influence of Organizational Culture on Company Performance*, „Management and Economics”. 2012 No. 4(68), pp. 420–424.
7. Su Z., Yang D., Yang J. (2012), *The Match between Efficiency/ Flexibility Strategy and Organisational Culture*, „International Journal of Production Research”. 2012. Vol. 50, No. 19, pp. 5317–5329.
8. Sokro E. *Analysis of the Relationship that Exists between Organisational Culture, Motivation and Performance*, „Problems of Management in the 21st Century”. 2012. Vol. 3, pp. 106–119.
9. Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. *Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks*, „The Policy Studies Journal”. 2014. Vol. 42, No. 4, pp. 590–619.
10. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov).
11. Azanza, G.; Morianob, J. A.; Molerob F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. G. Azanza et al. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. 29, p. 45–50.
12. Divan, S. M. *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework*. A Thesis. California State University, Sacramento. 2012. 93 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.
13. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. *Organizational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2011. 58. P. 268–273 [Electronic Resource]. Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pdf>.
14. Smircich L. *Concept of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28. P. 339–358.
15. Morgan, G. (2006), *Images of Organization*. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. P. 520.
16. Shane E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business & Management Series. 2004. P.420.
17. Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: “Економіка та менеджмент”*. -Одеса:2019.- випуск 40.2019. Видавничий дім «Гельветика».с.88-94.
18. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011.
19. Пригожин А.И. *Дезорганизация: причины, виды, преодоление*. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2007. 402 с.
20. Kieczun W. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa.1997.
21. Bugdol M. *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa.2014.

#### References

1. Saad R., Asaad M.N.N. (2015). Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance? „The Journal of Developing Areas”, Vol. 49, No. 3, pp. 379–394. [in English].
2. Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 30, No. 1, pp. 53–89. [in English].
3. Altaf A. (2011). The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, Vol. 6, Iss. 1, pp. 161–162. [in English].
4. Gimenez-Espin J. A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. (2013), *Organizational Culture for Total Quality Management*, „Total Quality Management”, Vol. 24, No. 6, pp. 678–692. [in English].
5. Harrington H.J., Voehl F. (2015), *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”, Vol. 7, No. 1, p. 55–74. [in English].
6. Neagu E.R., Nicula V. (2012), *Influence of Organizational Culture on Company Performance*, „Management and Economics”, No. 4(68), pp. 420–424. [in English].
7. Su Z., Yang D., Yang J. (2012). *The Match between Efficiency/ Flexibility Strategy and Organisational Culture*, „International Journal of Production Research”, Vol. 50, No. 19, pp. 5317–5329. [in English].



- 8.Sokro E. (2012), *Analysis of the Relationship that Exists between Organisational Culture, Motivation and Performance*, „Problems of Management in the 21th Century”, Vol. 3, pp. 106–119. [in English].
- 9.Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. (2014), *Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks*, „The Policy Studies Journal”, Vol. 42, No. 4, pp. 590–619. [in English].
10. Kolesnikov G.O. Organizational Culture menedzhmentu yakosti. [ Organizational culture of quality management].[Electronic Resource]. Mode of Access: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvynu/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvynu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov). [in Ukrainian].
11. Azanza, G.; Moriano, J. A.; Molero F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. G. Azanza et al. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, p. 45–50. [in English].
12. Divan, S. M. (2012). *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework*. A Thesis. California State University, Sacramento. 93 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>. [in English].
13. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. (2011). Organizational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 58. P. 268–273 [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pdf>. [in English].
14. Smircich, L. (1983). "Concept of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358. [in English].
15. Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications., P. 520. [in English].
16. Shane E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business & Management Series. 2004. P.420. [in English].
17. Lypch Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava. *Struktura modelei kompetentnosti u konteksti rozvytku personalu*. [The structure of competency models in the context of staff development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Seriya: “Ekonomika ta menedzhment”.-Odesa:2019.- vypusk 40.2019. Vydavnychiy dim «Helvetyka».s.88-94. [in Ukrainian].
18. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E.(2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. [in English].
19. Prigozhin, A.I. (2007). *Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodoleniye* [Disorganization: causes, types, overcoming]. Moskov. Alpina Biznes Buks [in Russian].
20. Kieżun W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa. [in Poland].
21. Bugdol M. (2014). *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa. . [in Poland].

Стаття надійшла до редакції 01.08.2021 р.