

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>

УДК 658:174

СУЧАСНЕ ТРАКТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

MODERN INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ENTERPRISE

Касич Алла Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1541>**Хижняк Світлана Сергіївна**студентка,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4449-9897>**Kasych Alla, Khiznyak Svitlana**

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розглянуто концептуальні положення формування організаційної культури на українських та зарубіжних підприємствах. Проаналізовано підходи до визначення понять організаційної та корпоративної культури, сформовано узагальнене бачення концепції. Надано основні характеристики організаційної культури, визначено її особливості, етапи формування на підприємстві. Також досліджено роль організаційної культури у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Визначено що організаційна культура є одним з основних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах економічного розвитку. Сформовано ключові питання імплементації досвіду зарубіжних компаній у даному питанні для розвитку корпоративної організаційної культури на українських підприємствах.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, персонал, ефективність, цінності, імідж, мотивація.

В статье рассмотрены концептуальные положения формирования организационной культуры на украинских и зарубежных предприятиях. Проанализированы подходы к определению понятий организационной и корпоративной культуры, сформирован обобщенное видение концепции. Предоставлено основные характеристики организационной культуры, определены ее особенности, этапы формирования на предприятии. Также исследована роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности предприятия. Определено, что организационная культура является одним из основных факторов в обеспечении конкурентоспособности предприятия в современных условиях экономического развития. Сформирован ключевые вопросы имплементации опыта зарубежных компаний в данном вопросе для развития корпоративной организационной культуры на украинских предприятиях.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, персонал, эффективность, ценности, стиль, мотивация.

The article systematizes theoretical approaches to the formation of organizational culture as a scientific concept and determines the conditions of practical implementation of the concept at Ukrainian and foreign enterprises. The purpose of the article is to study the theoretical and practical issues of forming an organizational culture and ensure its positive impact on the organization's effectiveness. With the help of induction and deduction methods, comparative analysis, the achievements of foreign and domestic science are systematized, and foreign enterprises' experience is generalized. This made it possible to understand the technologies and methods that can be used by Ukrainian enterprises. Modern scientific approaches to the definition of organizational and corporate culture, particularly philosophical, managerial and formal, are analyzed, the author's definition of the concept is formed. The nature of organizational culture formation, which occurs either spontaneously or under control, is revealed. The article also reveals the formation of organizational culture and key elements that allow revealing the content of the studied processes in the structural aspect. It is emphasized that in modern conditions, the organizational culture impacts the efficiency of the enterprise. Among other things, the importance of conditions for the creative activity of corporate em-

ployees is emphasized. The article considers the main characteristics of organizational culture, identifies its features and stages of formation in the enterprise. According to the study, organizational culture is the heart of managing all important factors in the enterprise. Due to the high organizational culture, the company receives results that are the embodiment of the complex effects presented in the article. The article also summarizes foreign companies' experience with a strong organizational culture and whose practices may be of interest to Ukrainian enterprises. Powerful foreign companies claim the reason of success is in high organizational culture and among the important factors of staff performance, organizational culture provides a unique set of conditions. In many Ukrainian enterprises, the role of organizational culture remains implicit, especially in terms of influencing performance.

Keywords: organizational culture, corporate culture, personnel, efficiency, values, image, motivation.

Постановка проблеми. Орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища актуалізує завдання використання різноманітних новітніх підходів в сфері управління, які стосуються використання не лише економічного потенціалу та ресурсів, що мають матеріальну та вартісну форму, а й інших нематеріальних чинників, зокрема, корпоративної культури.

В останні роки менеджери все частіше підіймають питання необхідності створення високої організаційної культури на підприємствах, що має й належне наукове обґрунтування. Культура, сформована в організаціях, значною мірою впливає на управлінські рішення та фактично всі процеси функціонування підприємства. Керівництво потужних зарубіжних підприємств саме у високій організаційній культурі вбачає причини успіху, оскільки серед важливих чинників результативності функціонування персоналу, саме організаційна культура забезпечує формування комплексу унікальних умов.

На багатьох українських підприємствах роль організаційної культури залишається неявною, особливо з точки зору впливу на ефективність діяльності. Саме тому, питання дослідження процесу формування організаційної культури є важливим для імплементації досвіду зарубіжних підприємств в практику українських підприємств, основою чого повинен бути синтез сучасних наукових положень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням процесів розвитку організаційної культури підприємства займалось ряд зарубіжних та українських науковців. Теорія розвитку організаційної культури у зарубіжній науці почала формуватись ще на початку 1960-х років і до сьогодні є ряд різноспрямованих досліджень, які розкривають природу організаційної культури у різних проявах.

Питання розвитку організаційної культури та її впливу на компетенції персоналу представлено в роботі Флорі М.Т.Л. [1], яка зазначає, що організаційна культура впливає на

спосіб існування організації, а отже, на всіх внутрішні бізнес-процеси. Особливо важливим є формування корпоративної культури для мотивації та творчої поведінки персоналу, який задіяний у створенні інновацій, що доведено дослідженнями Шчепанської-Вожчини К. [2]. В якості ключового чинника удосконалення організаційної структури Кабрера А., Кабрераб Е.Ф., Барайас С. [3] називають технологічні зміни, адже зміни в технологіях призводять до розбалансування інших підсистем підприємства. Технологічні інновації набувають цінності тоді, коли фони сприяють формуванню нових можливостей досягнення цілей розвитку.

Питання структурних елементів організаційної структури представлено в працях Шчепанської-Вожчини К. [2], Луненберг К.Ф. [5]. Аналітичні дослідження безпосередньо впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємств, представлені в роботі Моркос М. [5], свідчать: організації, орієнтовані на культуру, за 11-річний досліджений період збільшили свої доходи на 682% проти 166% для організацій, які не зосереджувались на своїй культурі.

Серед найбільш значимих праць українських вчених слід вказати роботи Монастирського Г.Л. [6], Синицької О.І. та Білецької О.О. [7], Воробйової Н.П. [8], Воронкова Д.К. [9], Савчук Л.Н. [10], інших. Монастирський Г.Л. [6] та Воробйова Н.П. [8] в своїх роботах досліджували роль корпоративної культури у системі менеджменту, Синицька О.І. та Білецька О.О. [7] вивчали питання термінології цієї теми, а Воронков Д.К. [9] зобразив організаційну культуру як інструмент змін в організації. Формування на українських підприємствах розглянуто у роботі Савчук Л.Н. [9] в якій зауважено важливість подальшого дослідження та імплементації організаційної культури на українських підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. За останні роки було зроблено багато досліджень щодо впливу організаційної культури на її діяльність, однак

питання впливу організаційної культури на підвищення ефективності діяльності українського підприємства, а також питання імплементації теоретичних здобутків зарубіжної науки в практику українських підприємств є недостатньо дослідженим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – узагальнення теоретичних та практичних питань формування організаційної культури та забезпечення її позитивного впливу на ефективність функціонування організації. Виходячи з поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

систематизувати підходи вчених до визначення поняття «організаційна культура»;

дослідити чинники розвитку та етапи формування організаційної культури підприємства;

уточнити ключові характеристики організаційної культури, що відповідає рівню високої;

дослідити вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства;

узагальнити досвід зарубіжних компаній та визначити умови його імплементації в практику українських компаній.

Виклад основного матеріалу. В теорії організації все більше уваги приділяється явищу організаційної культури. Саме поняття знаходить свій початок в теорії менеджменту, психології, соціології, організаційній поведінці, а отже, має міждисциплінарну природу. Трактують концепції «організаційна культура» на сьогодні існує декілька.

Одні вчені трактують організаційну культуру як багатоаспектне поєднання важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються учасниками колективу [6, с. 101]. На думку інших, – це філософія та ідеологія менеджменту, вірування, цінності, норми, які є в основі відносин та взаємодій як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішньому [6, с. 102].

Ряд дослідників [7, с. 100] називають організаційну культуру у своїх роботах корпоративною культурою. Під терміном «організація» зазвичай розуміють ділову організацію, а у сфері бізнесу організаційна культура має назву корпоративної культури. В сучасній літературі з управління персоналом також часто використовується термін «корпоративна культура».

З іншого боку, корпоративна культура – це філософія та ідеологія організацій, що об'єднані в корпорацію. Вона поєднує у собі організаційні культури своїх підрозділів і має більший вплив на зовнішнє економічне, політичне, соціально-культурне середовище.

Та в більшості робіт, присвячених цій темі, ці два поняття не розмежовуються [7, с. 101].

Узагальнивши існуючі у науковій літературі тлумачення сутності поняття «організаційна культура» можна виокремити декілька основних підходів: *філософський*, коли організаційна культура трактується як концептуальне бачення розвитку компанії; *управлінський* – організаційна культура розуміється як форма управління з боку керівництва; *формальний*, коли відбувається формальна регламентація процедур та правил консолідації персоналу; *мотиваційний* – передбачає неформальне спрямування діяльності персоналу на найвищі результати.

Отже, організаційна або корпоративна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади. Вона характеризує соціальні цінності та норми поведінки її учасників, є основним переконанням, стандартом для норм та шаблонів поведінки, які поділяються співробітниками організації в певний період її існування. Вона закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль їх поведінки, формує «душу» організації. Її також можна визначити як сформовану сукупність шаблонів, базових цінностей та принципів адаптації організації до зовнішніх змін, які визнають та приймають співробітники, а також процес формування відносин серед груп працівників в підприємстві.

Для розуміння впливу організаційної культури на організацію слід визначити етапи її формування та на які процеси вона при цьому впливає. Культура організації формується або свідомо в результаті індивідуальних та цілеспрямованих дій провідних членів або довільно під впливом суспільних процесів, що виникають зі взаємин осіб, зайнятих в організації, визначних подій на підприємстві й стабільності або динаміки зовнішнього середовища.

Безумовно, коли ключові цілі розвитку знаходились в площині нарощування матеріально-технічної бази, то питання культури навіть не розглядались, а її становлення відбувалось паралельно. А отже напрацювання досвіду розбудови корпоративної структури відбувалось впродовж тривалого проміжку часу. В сучасних умовах, коли увага до питань організаційної культури зросла, доведено її вплив на ефективність діяльності, питання її формування набуває формального закріплення. Провідні корпорації формують організаційну культуру свідомо і вона повинна бути вбудована в організаційну структуру.

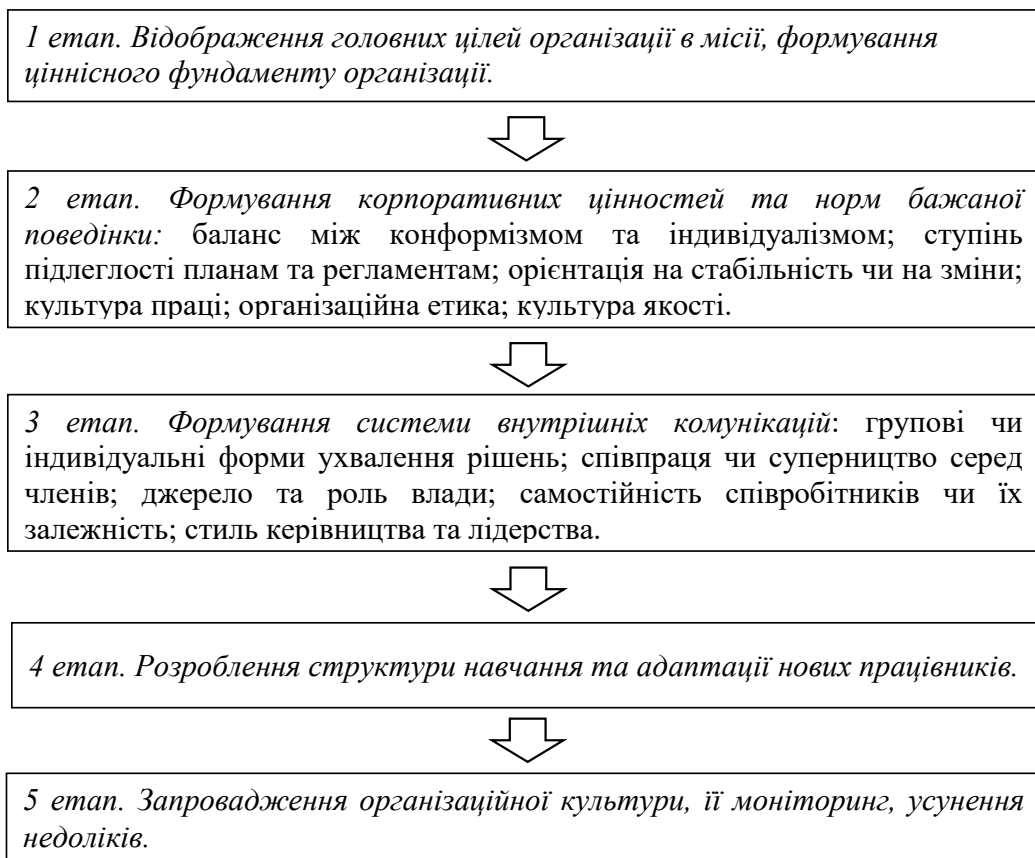


Рис. 1. Етапи формування організаційної культури підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 7; 8; 9]

Узагальнивши напрацювання вчених [2; 3; 7; 8; 9] доцільно виокремити такі основні етапи формування організаційної культури (рис. 1).

У випадку, коли організаційна культура формується самоплинно, доцільно розглянути такі основні етапи цього процесу:

1 етап – організаційна культура існує у вигляді елементарних правил (виконання зобов'язань, підтримка інтересу до саморозвитку, консолідація зусиль, забезпечення згуртованості команди, інші);

2 етап – відбувається формування команди, взаємодія членів якої являє собою принципи та цінності, яких дотримуються і нові працівники компанії;

3 етап – формування комплексного та системного бачення організаційної культури, її організаційно-формальне закріплення в корпоративних документах, поширення на підрозділи компанії.

Для розуміння закономірностей процесів розвитку організаційної культури, а також управління її формуванням необхідно брати до уваги складові елементи. Так, Лунен-

берг К.Ф. [5, с. 2] визначив такі елементи організаційної культури:

правила, тобто керівні принципи, яких повинен дотримуватись кожний працівник;

філософія розвитку, яка відображає організаційні переконання політики, наприклад, як слід поводитися з клієнтами або працівниками, заява про місію та бачення;

домінуючі цінності – визнані цінності, які організація підтримує та очікує певної поведінки від своїх працівників;

норми, закріплені як стандартний кодекс поведінки, прийнятий на підприємстві;

поведінкові закономірності, які мають прояв у використанні загальної мови, мови, ритуалів, церемоній та термінологій, що стосуються поваги та поведінки;

клімат, який включає загальну атмосферу, фізичний дизайн приміщень, взаємодія членів із клієнтами та/або сторонніми особами.

Загалом представлений перелік елементів дозволяє говорити про рівні формування корпоративної культури:

поверхневий рівень – організаційна культура характеризується виключно зовніш-

німи атрибутами (характер поведінки людей, звички, символи, архітектура й дизайн, висловлювання – все те, що можна відчувати);

проміжний рівень – організаційну культуру має офіційні атрибути, тобто усталені цінності та вірування – все що сприймається свідомістю;

глибинний рівень, коли культура представлена прихованими атрибутами (філософією організацією).

В процесі управління розвитком організаційної культури слід брати до уваги чинники, які значною мірою впливають на досліджувані процеси.

Серед факторів, що впливають на організаційну культуру, слід вказати:

по-перше, зовнішні чинники, зокрема, тип середовища (національна культура, система цінностей суспільства та спільнот регіону, місцева система цінностей, традиції управлінської культури, кон'юнктура ринку, продукція і технології, галузь);

по-друге, внутрішні чинники, а саме характеристики організації (її історія, розмір, керівництво, адміністративна система, політика та стратегія дій, процедури та структура управління) та характеристики учасників (цінності, установки, освіта, стать, вік, досвід роботи, життєвий досвід, емоційні зв'язки).

Найбільш важливим напрямом дослідження концепції організаційної культури є розуміння проявів її впливу результативності діяльності підприємства, який є складним, багатограним та багатоаспектним та має численні прояви.

Завдяки системному характеру сформованих цінностей організаційна культура визначає поведінку співробітників в робочих обставинах та ситуаціях, чим впливає процес ефективного менеджменту та ефективної діяльності організації.

Перевагами організаційної культури є узгодженість та послідовність дій персоналу організації, його залучення та зацікавленість у діяльності, високий рівень організаційних досягнень, стійка внутрішня координація, зацікавленість у взаємній діяльності та самоусвідомлення учасника як частини загального процесу. Знання основ організаційної культури допомагає новим співробітникам правильно розуміти події, що відбуваються в робочому процесі.

Місія й спільне сприйняття цілей може скорординувати та прискорити досягнення спільної мети усього підприємства. Розуміння організаційної культури дає можливість краще зрозуміти організацію, її функції, призначення, і причини того, що відбувається.

Організаційна культура визначає уявлення щодо компанії серед працівників, що сприяє формуванню у них відчуття надійності організації та свого становища в ній. Організація виступає гарантом стабільності й створює умови для збереження наявних кадрів, їх професійного та особистісного розвитку. Завдяки цьому, підприємство є соціально відповідальним і перед кожним окремим працівником, і перед суспільством в цілому.

Організаційна культура є важливим чинником підвищення самосвідомості та відповідальності працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи та нагороджуючи успішних співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як зразки для наслідування. Такі працівники готові розділити тягар усіх проблем організації, залишаючись з нею в складні періоди кризи, чим демонструють справжню відданість компанії [9, с. 43].

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізації компаній світу, чинники внутрішнього середовища підприємства є суттєвим чинником підвищення ефективності організації. А організаційна структура стає чинником, що вирізняє підприємство серед інших, має вплив на імідж компанії, а також на організаційні процеси, темп росту підприємства, тим самим створює переваги над конкурентами.

Висока організаційна культура має потенціал бути ефективнішою, ніж формальний структурний контроль. За сильнішої організаційної культури менше адміністративних впливів необхідно для розвитку правил поведінки, і тим більша ефективність діяльності співробітників.

Для утримання своїх позицій на ринку організації необхідно реагувати на зміни зовнішнього середовища й змінювати свою організаційну культуру відповідно до них. Адаптуючись до змін, організаційна культура створює внутрішнє середовище, що сприяє постійному процесу накопичення, розповсюдження та обміну знань між співробітниками чим підготовлює підприємство і до можливих майбутніх змін середовища [9, с. 165].

З кінця минулого століття вчені досліджували вплив організаційної культури на результати діяльності компаній. Одне з найдавніших досліджень, що вивчало взаємозв'язок між організаційною культурою та організаційними показниками, було проведено Петерсом Т. та Вотерменом Д. (1982), і вони дійшли висновку про існування значного зв'язку між певним типом сильної культури та вищими фінан-

совими показниками. Після них Коттер Дж. і Хескетт Дж. (1992) також довели існування подібних залежностей. У своєму дослідженні автори виявили, що зміст (тип) культури – це вплив який адаптивна культура має на ефективність [13, с. 713].

Згідно з підходом Коттера Дж. та Хескетта Дж., передбачається, що організація формує єдність із сильними зацікавленими сторонами – клієнтами та працівниками. Системи спільних цінностей в організації допомагають підтримувати культуру високих показників. Сформована культура може мати великий вплив на успіх бізнесу, оскільки дозволяє організаціям вчитися на минулих успіхах і невдачах.

Вища ефективність досягається, якщо фокус працівників зосереджений на одній і тій же меті та якщо вони вибирають додаткові види діяльності для досягнення тієї ж мети. Більш висока мотивація також може дати ті самі результати. Більше того, самоконтроль, що призводить до свободи працівників у виконанні повсякденних робіт, замість контролю бюрократичної структури, також позитивно впливає на результати діяльності. Висока організаційна культура підвищує загальну задоволеність роботою, що, в свою чергу, підвищує ефективність, отже, підвищує ефективність роботи в масштабах всієї організації [12, с. 222].

В своїх працях дослідники Деал Т.Е. та Кенеді А.А поглибили напрацювання Коттера Дж. та Хескетта Дж. й сформували вісім наслідків які організаційна культура має на ефективність [12, с. 227]: ефект спілкування, ефект прийняття рішень, ефект довіри, ефект стресу, ефект конфлікту, ефект відчуження, ефект мотивації, ефект організаційних змін.

Крім того, долучення працівників до прийняття рішень підвищує задоволеність працівників та зміцнює лояльність.

Щодо ефекту стресу існують протилежні думки. Одна точка зору стверджує, що між стресом та працездатністю існує прямо пропорційна залежність, в той час як інша доводить, що між ними існує обернено пропорційна залежність. Особам, які перебувають під низьким рівнем стресу, не вистачає стимулюючих сил, необхідних для більш високої продуктивності. Таким же чином, люди, які перебувають під високим рівнем стресу, витрачають свої сили на боротьбу зі стресом, замість того щоб зосередитись на підвищенні своєї продуктивності. Працездатність висока при нормальних рівнях стресу.

Існують також дві протилежні точки зору щодо конфлікту. Відповідно до однієї точки

зору, конфлікт негативно впливає на результати діяльності, тоді як інший стверджує, що «розумні» рівні конфлікту матимуть позитивний вплив на результати діяльності.

Розуміння того, що організаційна культура, у переважній більшості, є невидимою основою функціонування підприємства та передбачає більше процес самоорганізації персоналу чи його м'яке скеровування на необхідні для розвитку компанії цілі, визначає вільне трактування доцільності її формування.

У разі, якщо на підприємстві відбулось усвідомлення необхідності формування організаційної культури, то основні питання, на які слід звернути першочергову увагу, це: складові елементи, управлінські підсистеми, методи формування та впливи на всі функціональні сфери діяльності підприємства.

Узагальнення базисних положень концепції організаційної культури дає можливість виокремити ключові її елементи, які повинні бути взяті за основу на українських підприємствах (рис. 2).

Досліджуючи досвід зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що компанії, які характеризуються високим рівнем організаційної культури, залишаються ефективним упродовж багатьох десятиліть і у конкурентній боротьбі залишаються переможцями. Ця висока культура формується у результаті роботи над на розвитком духу корпорації серед усіх рівнів зацікавлених у її успіх осіб.

Узагальнюючи корпоративну культуру провідних корпорацій світу доцільно виокремити такі їх спільні характеристики:

- повага до сформованих історичних традицій;
- орієнтація на амбітні цілі (виробництво найкращих автомобілів);

- корпоративна філософія;

- орієнтація на вирішення суспільних проблем (екологічних, освітніх);

- дотримання принципів мультикультурності;

Основні цінності і призначення General Motors, Hewlett Packard, Toyota, Procter and Gamble, Sony, Motorola залишаються незмінними, в той час як стратегія і практика бізнесу адаптуються й видозмінюються.

Цього висновку також було досягнуто консультантами Томасом Дж. Пітерсом і Робертом Х. Уотерменом у результаті аналізу досягнень американських фірм [10, с. 88]. Крім цього, вони зауважили, що такі компанії мали спеціалізовані відділення, що відповідали за впровадження моральних цінностей серед співробітників, в більшості випадків вони мали програми поєднання своїх цінностей із заходами для



Рис. 2. Базисні елементи концепції організаційної культури як основа імплементації в управлінську практику

Джерело: розробка авторів

підвищення рентабельності та розробили програми культурної роботи серед персоналу.

Для прикладу компанія Toyota використовує зображення дерева, щоб проілюструвати бачення своєї діяльності: коріння є цінностями корпорації; постійне зростання гілок вгору – це зусилля щодо розширення бізнесу; плоди відображають виготовлення все кращих автомобілів та збагачення життя та місцевих громад; стовбур – це стабільна матеріально-технічна база бізнесу. Оскільки стовбур дерева стає більшим і міцнішим, він здатний підтримувати більше гілок – створюючи все кращі машини. Дерево компанії Toyota це траєкторія до сталого зростання, в основі якого є коренева система, в якості якої розуміють організаційну культуру.

Саме тому задля виходу для українських компаній на світовий ринок слід провести роботу над організаційною культурою свого

підприємства взявши багаторічний досвід зарубіжних підприємств за приклад. При цьому слід виходити з того, що процес формування організаційної культури:

по-перше, є складним, багаторівневим та потребує досить тривалого проміжку часу;

по-друге, потребує визнання необхідності на рівні топ-менеджменту та започаткування традицій в рамках базисної політики;

по-третє, вимагає імплементації сучасних принципів та моделей управління та відходу від застарілих підходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Опрацьовані наукові праці вчених, дослідження практики функціонування ряду зарубіжних корпорацій свідчить про важливість формування організаційної культури, яка передбачає формування комплексу умов для креативної та результативної діяльності працівників корпорацій.

Загалом у статті було: надано всебічну характеристику організаційної культури й надано її поетапну схему формування на підприємстві; доведено, що елементи організаційної культури є інструментом у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищувати ефективність організації, здійснювати зміни з підтримкою з боку персоналу.

Результати діяльності підприємства пов'язані з її організаційною культурою. Організаційна культура займає місце в основі організації управління всіма чинниками діяльності

підприємства, що здаються непомітними, та є насправді найбільш значимими. Завдяки високій організаційній культурі організація отримує результати, які є втіленням складних ефектів, представлених у статті. На багатьох підприємствах сформована або висока організаційна культура займає ключове місце в системі управління на рівні зі стратегією розвитку.

Подальших досліджень потребують питання залежності результатів діяльності досліджуваних підприємств від ключових характеристик організаційної структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, 1–14.
2. Szczepańska-Woszczyńska K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, № 34, pp. 396–402.
3. Cabrera A., Cabrerab E.F., & Barajas S. (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. International Journal of Information Management*, vol. 21, issue 3, pp. 245–261.
4. Lunneburg C.F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum of Education Administration and Supervision Journal*, 29: 4.
5. Morcos M. (2018). Organizational Culture: definitions and trends. *Project: Creating Structure and Culture for Innovation*.
6. Монастирський Г.Л. (2014). Теорія організації : підруч. Тернопіль : ТНЕУ.
7. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99–102.
8. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1(21). С. 42–46.
9. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010.
10. Савчук Л.Н. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Журнал інтелектуальної еліти «Персонал»*. 2005. № 5. С. 86–90.
11. Yıldız E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*. Vol. 3. No. 4. Pp. 52–67.
12. Daulatram B.L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 18. No. 2/3. Pp. 219–236.
13. Prajogo D.I., & McDermott C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol. 31. No. 7. Pp. 712–735.
14. Deal T.E. & Kennedy A.A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* Harmondsworth, Perseus Books.

REFERENCES:

1. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, 1–14.
2. Szczepańska-Woszczyńska K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, no. 34, pp. 396–402.
3. Cabrera A., Cabrerab E.F. & Barajas S. (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. International Journal of Information Management*, vol. 21, issue 3, pp. 245–261.
4. Lunneburg C.F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum of Education Administration and Supervision Journal*, 29: 4.
5. Morcos M. (2018). Organizational Culture: definitions and trends. *Project: Creating Structure and Culture for Innovation*.

6. Monastyrsky G.L. (2014). Theory of organization: textbook. Ternopil: TNEU.
7. Sinitzka O.I. & Biletska O.O. (2011). Organizational or corporate culture: theoretical approaches to the interpretation of concepts. *Visnyk Khmelnytskogo Natsionalogo Universitetu*, no. 5, T. 1, pp. 99–102.
8. Vorobyova N.P. (2013). Organizational culture in the management system. *Visnyk Berdyanskogo Universitetu managementu i biznesu*, no. 1(21), pp. 42–46.
9. Voronkov D.K. (2010). Management of changes in the enterprise: theory and applied aspects: monography. Harkiv: VD "INZHEK".
10. Savchuk L.N. (2005). Development of corporate culture in Ukraine. *Journal of Intellectual Education «Personal»*, no. 5, pp. 86–90.
11. Yildiz E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 3, no. 4, pp. 52–67.
12. Daulatram, B. L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 18, no. 2/3, pp. 219–236.
13. Prajogo D.I. & McDermott C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operation and Production Management*, vol. 31, no. 7, pp. 712–735.
14. Deal T.E. & Kennedy A.A. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life Harmondsworth, Perseus Books.