

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-196>

УДК 658.3:316.77

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ФУНКЦІОНАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІМПЛІКАЦІЇ

ORGANIZATIONAL CULTURE: THEORETICAL FOUNDATIONS, FUNCTIONAL CHARACTERISTICS, AND STRATEGIC IMPLICATIONS

Семенчук Тетяна Борисівна

кандидат економічних наук, професор,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Кушнір Андрій Васильович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Управління та адміністрування»,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4737-005X>

Semenchuk Tetiana, Kushnir Andrii

National Transport University

У статті досліджено теоретичні засади та функціональні характеристики організаційної культури, її вплив на поведінку персоналу, ефективність і адаптивність підприємств. Розглянуто внутрішні та зовнішні функції культури, механізми її формування через навчання, соціалізацію, досвід та взаємодію структурних елементів, а також взаємозв'язок із стратегічним управлінням і трансформацією бізнес-процесів. Проаналізовано зарубіжні та вітчизняні підходи до оцінки та управління корпоративною культурою, включно з впливом національних, соціально-психологічних та поведінкових факторів. Виділено невирішені питання, зокрема методи оцінки культури, її стратегічний вплив на конкурентоспроможність і роль у забезпеченні довгострокового розвитку організацій. Стаття підкреслює ключову роль організаційної культури як ресурсу підприємства для реалізації стратегічних цілей та формування поведінкових моделей персоналу.

Ключові слова: організаційна культура, ефективність, адаптивність, підходи, стратегія, модель, процес, функції.

This article presents a comprehensive study of organizational culture as a systemic phenomenon that shapes employee behavior, fosters internal stability within an organization, and ensures its adaptability and strategic effectiveness. It examines theoretical approaches to defining the essence of culture, its structure, and its temporal and spatial dimensions, as well as pragmatic and phenomenological approaches to management. The paper examines the internal functions of organizational culture that foster the development of shared values, behavioral norms, and staff motivation, as well as enhance internal cohesion; it also explores the external functions that influence the company's image, customer interactions, and adaptation to market and social conditions. The study examines the mechanisms by which culture is shaped through learning, socialization, experience, and the interaction of structural elements, as well as its relationship with strategic management and the implementation of business processes. Foreign and domestic experience in corporate culture management was analyzed, including an assessment of value components, psychological aspects of motivation, behavioral models of personnel, and the influence of national and socio-psychological factors. The study identifies unresolved issues, including methods for assessing the effectiveness of organizational culture, its strategic impact on the competitiveness and adaptability of enterprises, as well as ways to integrate cultural factors into the management system amid high turbulence and instability in the external environment. Particular attention is paid to the role of culture as a resource capable of ensuring long-term development, the effective implementation of strategic goals, and the formation of behavioral models among personnel that contribute to improving the enterprise's performance. The findings of this study have practical implications for business leaders and managers, enabling them to develop recommendations for managing



corporate culture, enhancing its adaptability, and integrating it with strategic development plans—all of which contribute to building competitive advantages and organizational resilience in today's environment of economic and social uncertainty.

Keywords: organizational culture, effectiveness, adaptability, approaches, strategy, model, process, functions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та високої турбулентності зовнішнього середовища організаційна культура постає ключовим чинником забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємств.

Попри значну кількість досліджень, у науковій літературі зберігається низка розбіжностей щодо трактування сутності організаційної культури, її структури та механізмів впливу на поведінку персоналу та стратегічні результати діяльності.

Особливої актуальності ці питання набувають в умовах війни та кризових змін, коли підприємства змушені швидко адаптувати управлінські підходи, трансформувати внутрішні норми та формувати нові моделі поведінки. Недостатньо розкритими залишаються питання функціональних характеристик культури, її ролі у підтриманні стратегічної стійкості та імплікацій для управління в умовах нестабільності. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження організаційної культури як системного феномену, що поєднує теоретичні, функціональні та стратегічні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародній науковій практиці дослідження організаційної культури є надзвичайно поширеним та охоплює широкий спектр теоретичних і прикладних аспектів. Значна частина сучасних зарубіжних робіт присвячена питанням оцінювання та управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Ч. Хенді, Г. Гофстед), а також аналізу впливу національних відмінностей і специфіки функціонування полікультурних організацій (Дж. ДіСтефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер, К. Хаяші, Г. Гофстед).

В Україні організаційна культура активно досліджується, зокрема Г. Дмитренко, В. Кириченком, Т. Максименко, С. Оборською, З. Шершньовою, Е. Шарاپовою, В. Усачевою та ін. Українські науковці розглядають її у контексті управління персоналом, корпоративних цінностей, трудової поведінки та ефективності організаційних процесів. Роботи акцентують на ціннісних і психологічних аспектах культури, механізмах мотивації та

їхньому впливі на результативність діяльності. Вагомий внесок у розроблення теоретичних підходів і методів діагностики організаційної культури зробили також Ю. Аллер, М. Є. Фірсіроту, С. М. Діван [1], М. Карпентер, Т. Бауер, В. Ердоган [2], Л. Конг-Сенг, Ю. Нор'Айні, Р. Х. Кілманн, Д. Дреннан, В. Сулковський, а також українські науковці – О. Харчишина, М. Магура, Г. Колесников [3], О. Білецька та інші. Їхні напрацювання охоплюють питання типології організаційної культури, її структурних компонентів, методів трансформації, впливу стилю лідерства, психологічних та зовнішніх чинників на її формування.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища українських підприємств відбувається суттєве оновлення їхньої організаційної культури. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на виявлення специфіки цих змін, пошук дієвих підходів до управління культурною динамікою та забезпечення стратегічної узгодженості між організаційною культурою та цілями підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Потребують подальшого опрацювання такі напрями: узгодження теоретичних підходів до визначення сутності та структури організаційної культури; уточнення її функціональних характеристик у контексті динамічних змін і цифрової трансформації; дослідження стратегічного впливу культури на розвиток, конкурентоспроможність і гнучкість підприємств; визначення особливостей трансформації культури українських організацій в умовах війни та економічної нестабільності; розроблення сучасних інструментів її діагностики й оцінювання. Отже, комплексне вивчення теоретичних, функціональних і стратегічних аспектів організаційної культури залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у поглибленому теоретичному обґрунтуванні сутності та структури організаційної культури, визначенні її основних функціональних характеристик і розкритті стратегічних імплікацій для забезпечення ефективного розвитку підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під організаційною культурою зазвичай розуміють специфічний спосіб, у який керівництво забезпечує досягнення поставлених цілей, а також сукупність спільних переконань, цінностей і норм, що визначають прийнятну та неприйнятну поведінку працівників у робочому середовищі. У такому контексті організаційну культуру часто трактують як своєрідну «особистість» організації, яка проявляється у поведінці персоналу навіть у відсутності прямих вказівок. Вона є фундаментом, на якому базується не лише внутрішнє функціонування підприємства, а й його зовнішній імідж та взаємодія з клієнтами [4].

Аналіз поняття організаційної культури дозволяє окреслити її основні зв'язки, характеристики та особливості. По-перше, культура нерозривно пов'язана з людиною, адже саме працівники створюють та підтримують її, формують моделі поведінки та задовольняють базові й вищі потреби. По-друге, культура має повторюваний, циклічний характер: елементи культури, включаючи норми, цінності та практики, зберігаються та передаються від одного покоління співробітників до іншого, стаючи стійкими складовими організаційного знання. По-третє, культура складається з елементів, які засвоюються через навчання, соціалізацію та практичний досвід [5].

Особливостями організаційної культури є її часовий і просторовий виміри, а також системність. Часовий вимір відображає тяглість культури: вона є результатом діяльності багатьох поколінь і не виникає одночасно. Просторовий вимір свідчить про її поширення та модифікацію разом із розвитком суспільства та внутрішніх процесів підприємства. Як система, культура має внутрішню структуру та логіку, включає взаємопов'язані компоненти, що інтегруються для формування єдиних норм поведінки. Таким чином, для аналізу організаційної культури доцільно розглядати як окремі елементи, так і взаємозв'язки між ними.

Виділяють два основні підходи до розуміння організаційної культури: прагматичний (раціональний) та феноменологічний. Прагматичний підхід розглядає культуру як окремий напрям управлінської діяльності поряд із маркетингом, стратегічним плануванням чи кадровою політикою, і дозволяє розробляти практичні рекомендації для менеджерів щодо її управління. У цьому контексті керівник може мати спеціального фахівця або підрозділ, відповідальний за формування та трансформа-

цію культури [6]. Феноменологічний підхід, у свою чергу, акцентує глибинний характер культури як системи цінностей, що пронизує всі напрями діяльності підприємства та формується спонтанно через складну взаємодію працівників. Зміни однієї складової культури не гарантують передбачуваного результату для всієї системи, що ускладнює пряме управління культурою [5].

Організаційна культура формується під впливом багатьох чинників, пов'язаних із внутрішніми характеристиками підприємства, такими як специфіка діяльності, структура та взаємодія підрозділів, стратегічні орієнтири, а також індивідуальні особливості керівника. За Д. Дреннаном, ключовими факторами є: домінуючі лідери та їхній стиль управління; історія та традиції організації; технології, види продукції та послуг; тип і структура клієнтури; очікування, сформовані компанією; системи контролю й обміну інформацією; законодавча база та зовнішнє середовище; система стимулів і санкцій; організаційна структура та ресурсний потенціал; цінності, переконання та життєві орієнтири персоналу [7].

Механізм формування організаційної культури полягає у взаємодії та взаємовпливі її структурних елементів. Перетинаючись, вони задають межі можливих способів реалізації індивідуальних цінностей працівників і формують домінуючу ієрархію цінностей у колективі. Сформована система пріоритетів визначає найбільш прийнятні моделі поведінки, які закріплюються як внутрішні норми та правила взаємодії [8].

Організаційна культура є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки вона впливає на ефективність діяльності організації, формує корпоративну ідентичність та забезпечує узгодженість поведінки персоналу. Роль і значення організаційної культури проявляється через її функції, які різні автори виділяють у кількості від трьох до дванадцяти. Аналіз літератури свідчить, що ці функції можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1).

Внутрішні функції організаційної культури мають свої підфункції, які деталізують механізми її впливу на внутрішнє середовище організації. До ключових підфункцій належать:

1. Ціннісна підфункція – базується на системі цінностей і норм, що поділяються більшістю персоналу. Вона визначає пріоритети розвитку організації, формує її місію, цілі та стратегію, і є основою для всіх інших функцій.

2. Інтеграційна підфункція – забезпечує єдність колективу через спільні моральні цінності, норми, вірування та участь у житті організації. Вона формує відчуття приналежності до спільної справи, лояльність і гордість персоналу.

3. Пізнавально-інформаційна підфункція – регулює процеси обміну інформацією всередині організації відповідно до культурних норм.

4. Сильна організаційна культура сприяє навчанню, підвищенню компетенції персоналу та передачі традиційних професійних зразків.

5. Мотиваційна підфункція – забезпечує практичний вплив культури на ефективність організації. Через неї культура стимулює виконання управлінських рішень, створюючи умови для досягнення конкретних результатів та оцінки ефективності витрат на її формування.

6. Інноваційна підфункція – спонукає до пошуку нових моделей роботи та вдосконалення методів управління. Формуючи цінності та бажані типи поведінки, культура підтримує розвиток професійних навичок і підвищує ефективність організації в умовах змінного зовнішнього середовища.

7. Контрольно-регулятивна підфункція – встановлює критерії оцінки діяльності персоналу та прийнятні моделі поведінки, кому-

нікацій і вирішення конфліктів. Вона також визначає склад колективу, зокрема за ознакою лояльності та відповідності організаційним стандартам.

Зовнішні функції організаційної культури визначають взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та формують його позиціонування на ринку. Вони також мають свої підфункції, що деталізують механізми впливу культури на зовнішні зв'язки та імідж організації. До основних підфункцій належать:

- іміджева, що формує сприйняття організації клієнтами, партнерами, інвесторами та суспільством, забезпечуючи впізнаваність і привабливість бренду;
- маркетингова, яка підтримує клієнтоорієнтовану поведінку персоналу, підвищує якість сервісу та сприяє створенню стійких конкурентних переваг;
- адаптаційна, спрямована на полегшення взаємодії організації із зовнішнім середовищем, забезпечення відповідності правовим, соціальним та ринковим вимогам;
- легітимізаційна, що дозволяє підприємству отримувати суспільне визнання, довіру стейкхолдерів і підтримку зовнішніх інституцій завдяки відповідальному та етичному веденню діяльності;
- репутаційна, яка забезпечує довгострокову стабільність взаємодії з партнерами та

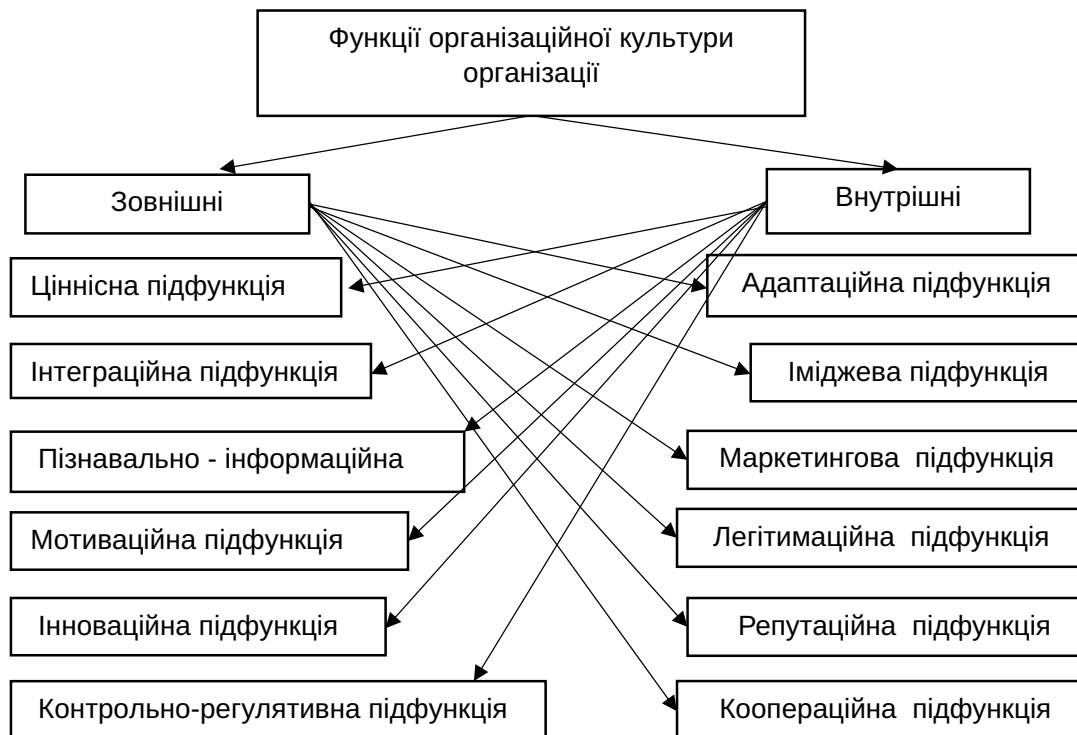


Рис. 1. Внутрішні та зовнішні функції організаційної культури

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9]

споживачами, мінімізує ризики втрати довіри й підсилює соціальний капітал компанії;

– коопераційна, що створює умови для ефективної співпраці з іншими організаціями, мережевими структурами, постачальниками та професійними спільнотами.

Усі функції організаційної культури перебувають у тісному взаємозв'язку, доповнюючи і посилюючи одна одну. Особливої ваги набуває мотиваційна підфункція, оскільки саме вона забезпечує ефективне використання людських ресурсів, підвищує економічну результативність і сприяє конкурентоспроможності підприємства. Таке значення випливає зі змісту сучасної парадигми менеджменту, що розглядає персонал як ключовий актив організації. Раціональне формування та управління цим активом дозволяє підприємству зберігати та зміцнювати свої позиції у динамічному та нестабільному бізнес-середовищі, забезпечуючи довгостроковий розвиток і стійкий успіх.

На функціонування підприємства та досягнення ним успіху впливають такі ключові фактори, як організаційна структура, організаційна культура та стратегія. Організаційна структура визначає взаємозв'язки між елементами організації та забезпечує керуваність усіх процесів, виконуючи роль «каркаса» підприємства. Організаційна культура, як сукупність норм, моделей поведінки, переконань і цінностей, визначає унікальні характеристики колективу та формує поведінкові моделі персоналу. Стратегія підприємства, пов'язана з культурою та структурою, визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та розподіл ресурсів для їх досягнення. Взаємодія цих елементів формує ефективну систему управління [10].

Організаційна культура також тісно пов'язана з процесом формування та реалізації стратегії. Вона стабілізує внутрішнє середовище, підвищує адаптивність організації до зовнішніх змін та визначає особливості мислення персоналу, їхній підхід до прийняття рішень та реалізації стратегічних планів. Дж. Тейлор, Д. Хігінс та С. Макалластер підкреслюють, що культура є ключовим фактором створення та успішного впровадження стратегії [11].

Узгодженість стратегічних цілей із наявними культурними нормами суттєво посилює шанси успішної реалізації стратегії. В системі стратегічного управління організаційна культура виступає ключовим інструментом, що забезпечує адаптацію та перетворення вну-

трішніх процесів відповідно до стратегічних вимог, особливо в умовах підвищеної нестабільності та ризиків. Це потребує зміни культурних установок, модифікації стилю управління персоналом та адаптації поведінкових моделей.

Водночас базові цінності культури змінюються значно повільніше, ніж інші стратегічні параметри, і можуть уповільнювати реалізацію змін, створюючи культурний ризик [12].

В умовах війни та високої нестабільності ключовим завданням організаційної культури є формування клієнтоорієнтованої моделі функціонування підприємства. Клієнтоорієнтованість сприяє глибокому розумінню потреб споживачів, персоналізованому сервісу, високим стандартам обслуговування та пропозиції якісних товарів і послуг. Така культура формує позитивний імідж, підвищує лояльність клієнтів, виділяє підприємство серед конкурентів і забезпечує довготривалі взаємини.

Процес формування культури, що сприяє реалізації стратегії, має бути системним та циклічним і включати етапи, що наведені на рис. 2.

Центральну роль в формуванні культури відіграє персонал, який володіє комунікабельністю, емпатією, знанням товару, гнучкістю, стресостійкістю, проактивністю та здатністю вирішувати проблеми. Формування таких компетенцій досягається тренінгами, наставництвом, впровадженням стандартів обслуговування, програмами визнання та нагородження, психологічною підтримкою та сучасними технологіями [6; 8].

Під час війни підприємства змушені швидко трансформувати культуру для підтримки персоналу, стабільності бізнесу та соціальної ролі. Основні напрями змін включають: впровадження програм підтримки працівників, підвищення гнучкості робочого часу, психологічну підтримку, розвиток емпатії у взаємодії з клієнтами та активне використання інформаційних технологій для стандартизації процесів і підвищення ефективності управління [9].

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим чинником стратегічного успіху підприємства, формує поведінку персоналу, визначає взаємодію з клієнтами та здатність організації адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки. Отже, організаційна культура є ключовим чинником ефективності та стратегічного розвитку підприємства, визначаючи поведінку персоналу, узгодженість управлінських рішень і здатність до адаптації. Узагальнені наукові підходи підтверджують її



Рис. 2. Процес формування культури, що сприяє реалізації стратегії

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9]

багатовимірність і складність, що потребує поєднання раціонального та феноменологічного підходів до її дослідження.

Встановлено, що функціональні характеристики культури – це інтеграційна, регулятивна, мотиваційна, адаптаційна та іміджева. Вони визначають її вплив на результативність діяльності, здатність підприємства до змін і стратегічну стійкість, особливо в умовах війни, кризи й цифрової трансформації. Ключовими чинниками формування культури є стиль лідерства, історія організації, системи

управління, зовнішнє середовище та особливості персоналу. У воєнних та посткризових умовах організаційна культура виступає важливим інструментом підтримання гнучкості, інноваційності та конкурентних переваг підприємств. Подальшого розвитку потребують методи діагностики та управління культурними змінами, адаптовані до українських реалій. Загалом, організаційна культура залишається визначальним елементом забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасному динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Divan, S. M. Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis. California State University, Sacramento. 2012. URL: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.
2. Carpenter M. Bauer T. Erdogan B. Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture. 2012. URL: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html/>.
3. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvn/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov. (дата звернення 25.03.2026)
4. Касич А.О., Хижняк С.С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020, Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71> (дата звернення 27.03.2026)

5. 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.
6. Воробійова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1(21). С. 42–46.
7. Drennan D. Transforming company culture. London: McGrawHill. 1992. 299 p.
8. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій та адміністрування. Ч. 2. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index.htm (дата звернення 26.03.2026)
9. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навчальний посібник для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Київ, «КОНДОР», 2002. 654 с.
10. Організаційна структура: як візуалізація допомагає оптимізувати команду. HURMA: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/organizacijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (дата звернення 20.03.2026)
11. Taylor. J. Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance and anagement review*. 2014. Vol. 38. No 1. pp. 7-22. URL: <https://www.researchgate.net/publication/261721960> Organizational Culture and the Paradox of Performance Management (дата звернення 27.03.2026)
12. Грішнова А. О., Голяка О. М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-> (дата звернення 28.03.2026)

REFERENCES:

1. Divan, S. M. (2012). Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis. California State University, Sacramento. Available at: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.
2. Carpenter M. Bauer T. Erdogan B. (2012). Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture. Available at: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html/>.
3. Kolesnikov H. O. Orhanizatsiyna kul'tura menedzhmentu yakosti, [Organizational culture of quality management]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnuekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov. (accessed March 25, 2026)
4. Kasych A.O., Khyzhnyak S.S. (2020), Suchasne traktuvannya kontseptsiyi orhanizatsiynoyi kul'tury pidpryyemstva, [Modern interpretation of the concept of organizational culture of an enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>. (accessed March 27, 2026)
5. Synyts'ka O.I., Bilets'ka O.O. (2011). Orhanizatsiyna chy korporatyvna kul'tura: teoretychni pidkhody do tлумachennya ponyat' [Organizational or corporate culture: theoretical approaches to the interpretation of concepts], *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*. Vol. 5. Т. 1. P. 99–102
6. Vorobyova N.P. (2013), Orhanizatsiyna kul'tura v systemi menedzhmentu [Organizational culture in the management system], *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*. Vol. 1(21). P. 42–46.
7. Drennan D. Transforming company culture. London: McGrawHill.1992.299 p.
8. Nebava M.I., Ratushnyak O.H. Menedzhment orhanizatsiy ta administruvannya, [Organizational Management and Administration], 2. Available at: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index.htm (accessed March 26, 2026)
9. Vynohrads'kyy M.D., Vynohrads'ka A.M., Shkanova O.M. (2002). Menedzhment v orhanizatsiyi [Management in the organization], Kyiv: «KONDOR», 654 p. (in Ukrainian)
10. HURMA. Orhanizatsiyna struktura: yak vizualizatsiya dopomahaye optymizuvaty komandu. [Organizational structure: how visualization helps optimize the team]. Available at: <https://hurma.work/blog/organizacijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (accessed March 20, 2026)
11. Taylor. J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance and anagement review*. Vol. 38. 1. P. 7-22. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/261721960> Organizational Culture and the Paradox of Performance Management (accessed March 27, 2026)
12. Hrishnova A. O., Holyaka O. M. Korporatyvna kul'tura ta stratehiya pidpryyemstva: vzyayemozv'yazok ta vzyayemoobumovlenist'. [Corporate culture and enterprise strategy: interrelation and interdependence]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-> (accessed March 28, 2026)

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 23.04.2026