

О. В. Кокорєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>
Є. Д. Сафонова,
студентка спеціальності менеджмент, освітньої програми "Бізнес-адміністрування"
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9267-3960>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.257

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Kokorieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University
Y. Safonova,
Student, Program of Business Administration, Kherson National Technical University

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGIC DRIVER OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Стаття присвячена комплексному аналізу організаційної культури як стратегічного інструменту сучасного менеджменту, що суттєво впливає на підвищення ефективності діяльності організацій. Розглянуто еволюцію концепції організаційної культури, її ключові компоненти, функції та механізми впливу на поведінку персоналу, мотивацію, інноваційність та загальну продуктивність. На основі систематизації теоретичних підходів (моделі Е. Шейна, К. Камерона та Р. Квінна, Г. Хофстеде) та емпіричних досліджень останніх років доведено, що сильна, узгоджена організаційна культура сприяє зниженню плинності кадрів, посиленню згуртованості колективу, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягненню стійких конкурентних переваг. Особливу увагу приділено мотиваційній функції культури, її ролі в забезпеченні якості трудового життя та довгостроковому ефекту порівняно з традиційними методами стимулювання. Проаналізовано зарубіжний досвід (США, Йорданія, Колумбія, Сінгапур, Саудівська Аравія, Великобританія) та українську практику (державний сектор, транспортні підприємства, фінансові установи), виявлено специфіку імплементації в умовах цифровізації та постпандемійної реальності. Запропоновано практичні рекомендації щодо діагностики (зокрема за моделлю OCAI), формування та трансформації культури для українських підприємств з урахуванням національних особливостей. Підкреслено, що інвестиції в організаційну культуру забезпечують "управлінський виграш" з мінімальними матеріальними витратами, сприяючи інноваційному розвитку та сталому зростанню. Дослідження базується на синтезі теоретичних моделей та емпіричних даних, підтверджуючи позитивний вплив культури на продуктивність персоналу та організаційну ефективність.

The article is devoted to a comprehensive analysis of organizational culture as a strategic tool of modern management that significantly influences the efficiency of organizations. The evolution of the concept of organizational culture, its key components, functions and mechanisms of influence on staff behavior, motivation, innovativeness and overall productivity are considered. Based on the systematization of theoretical approaches (models of E. Schein, K. Cameron and R. Quinn, G. Hofstede) and empirical studies of recent years, it is proven that a strong, coherent organizational culture contributes to reducing staff turnover, strengthening team cohesion, adaptation to changes in the external environment and achieving sustainable competitive advantages. Special attention is paid to the motivational function of culture, its role in ensuring the quality of working life and long-term effect compared to traditional stimulation methods. Foreign experience (USA, Jordan, Colombia, Singapore, Saudi Arabia, UK) and Ukrainian practice (public sector, transport enterprises, financial institutions) are analyzed, the specifics of implementation in the conditions of digitalization and post-pandemic reality are identified. Practical recommendations are proposed for diagnostics (in particular according to the OCAI model), formation and transformation of culture for Ukrainian enterprises taking into account national peculiarities. It is emphasized that investments in organizational culture provide a "management win" with minimal material costs, contributing to innovative development and sustainable growth. The study is based on the synthesis of theoretical models and empirical data, confirming the positive impact of culture on staff productivity and organizational efficiency. Organizational culture is considered as a sphere of organizational reality that includes material and virtual resources, work results, interpersonal relationships and interdependent phenomena and processes. In three separate cultural spaces — production, economic and social — resources and partial results are transformed into final products through targeted personnel actions. Knowledge of the peculiarities of organizational culture allows assessing the degree of stability of the organization, its competitiveness, predicting possible directions of management decisions, and contributing to the achievement of planned results. The problem of building organizational culture as a foundation for increasing the competitiveness of a modern enterprise is extremely relevant. Only by building an organizational culture of the appropriate level can we expect an increase in staff productivity and management efficiency. The article systematizes the functions of organizational culture and provides a detailed description of its motivational function. Organizational culture permeates the entire organization both vertically and horizontally, being both a product of the enterprise's vital activity and a factor that determines the parameters of the efficiency of such activity. The motivational function is one of the most important, as it ensures the unification of personnel around meaningful goals, encourages creative and effective work for the benefit of oneself and the organization. It is related to the needs and values of employees, creates a motivational field, allows quantitative measurement of the effectiveness of culture and the return on investment in its formation and change. The motivational function is realized through means: the mission and strategy of the firm, socio-psychological climate, management style, image and brand (employer and product), traditions and rituals, ethics of activity, communication system (feedback, information channels), labor discipline. The difference from traditional motivation: orientation to long-term effect, motivation by the work itself, alignment with cultural values, ensuring the quality of work life. Empirical studies from 2020–2025 confirm a positive correlation between strong culture and employee performance, with mediation through high-performance work systems, leadership and support mechanisms.

Ключові слова: організаційна культура, менеджмент, ефективність, мотивація, конкурентоспроможність, інновації, цінності, управління персоналом, OCAI, трансформація культури.

Key words: organizational culture, management, efficiency, motivation, competitiveness, innovations, values, personnel management, OCAI, culture transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції ефективність менедж-

менту визначається не лише матеріальними ресурсами чи технологіями, а передусім людським капіталом та нематеріальними активами. Організаційна культура виступає одним з найпотужніших інструментів, що формує поведінку працівників, забезпечує їхню залученість, знижує опір змінам та сприяє досягненню стратегічних цілей. Проблема полягає в

тому, що в багатьох українських організаціях, особливо в державному секторі та традиційних галузях, культура сприймається як вторинний фактор, що призводить до низької мотивації, високої плинності кадрів, конфліктів та втрати конкурентоспроможності. Водночас емпіричні дослідження останніх років демонструють, що сильна культура безпосередньо корелює підвищенням продуктивності, посиленням організаційної стійкості та інноваційності. Ця проблема тісно пов'язана з науковими завданнями вивчення людського фактора в менеджменті, ролі нематеріальних активів у сталому розвитку та практичними аспектами оптимізації управління в умовах невизначеності. Знання особливостей організаційної культури дозволяє оцінити стабільність організації, прогнозувати реакцію на кризи та досягати результатів з мінімальними витратами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи організаційної культури закладено в роботах Е. Шейна (рівні культури: артефакти, цінності, базові припущення), К. Камерона та Р. Квінна (Competing Values Framework з чотирма типами: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова), Г. Хофстеде (національні виміри). Сучасні емпіричні дослідження 2020—2025 рр. підтверджують вплив культури на продуктивність. Зокрема, в ІТ-секторі Йорданії стратегічний акцент та толерантність до ризиків позитивно впливають на успіх проєктів [6]. У колумбійській філії багатонаціональної компанії культура клану посилює співпрацю та мотивацію [7]. У Сінгапурі стратегії довіри, трансформаційного лідерства та зворотного зв'язку будують високоефективну культуру [9].

В Україні дослідження фокусуються на державному секторі Шапша М.Д., де культура перетворює ресурси в продукти в трьох просторах [1], мотиваційній функції Харчишина О.В. [2], сучасному трактуванню концепції Касич А.О., Хижняк С.С. [5]. Аналіз корпоративної культури в транспортній галузі показує її роль як стратегічного інструменту. У публічному управлінні культура забезпечує результативність через лідерство та мотивацію.

Нерозв'язаними залишаються питання адаптації зарубіжних моделей (зокрема OCAI) до українських реалій цифрової економіки, кількісна оцінка впливу на ефективність менеджменту в різних галузях, роль культури в постпандемійній трансформації та інтеграція з HR-системами високої продуктивності, чому присвячено цю статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є комплексний аналіз організаційної культури як інструменту підвищення ефективності менеджменту з теоретичним обґрунтуванням, емпіричним підтвердженням та практичними рекомендаціями.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити еволюцію концепції та ключові моменти;
- систематизувати функції та механізми впливу культури;
- проаналізувати емпіричні дані щодо впливу на продуктивність;
- запропонувати алгоритм діагностики та трансформації для українських організацій;
- визначити перспективи подальших досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура являє собою складну систему спільних цінностей, норм поведінки, базових переконань, символів, ритуалів і усталених шаблонів дій, які разом формують унікальну ідентичність організації та визначають, яким саме чином її члени досягають поставлених цілей. Ця система не є чимось статичним — вона постійно розвивається під впливом внутрішніх процесів і зовнішнього середовища.

Едгар Шейн, один із найвідоміших дослідників організаційної культури, запропонував трирівневу модель її структури. Найвищий, найбільш помітний рівень складають видимі артефакти. До них належать дизайн офісів, корпоративний дрес-код, логотипи, стиль оформлення приміщень, особливості мови спілкування в організації та навіть те, як проводяться наради чи святкування. На середньому рівні розташовані задекларовані цінності — це ті принципи та ідеали, які організація офіційно проголошує у своїх місіях, стратегіях, кодексах поведінки та публічних заявах керівництва. Найглибший і найважливіший рівень — це невидимі базові припущення. Вони існують на підсвідомому рівні, рідко артикуються, але саме вони визначають, що в організації вважається "нормальним", "правильним" чи "неприпустимим". Саме ці припущення найскладніше змінити.

Інший популярний підхід до класифікації організаційних культур запропонували Кім Камерон та Роберт Квінн у рамках моделі Competing Values Framework, яка лежить в основі інструменту OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Ця модель будується на двох ключових осях. Перша вісь відображає ступінь гнучкості або стабільності в організації. Друга вісь показує, куди спрямований основний фокус — всередину (на внутрішні процеси, людей, згуртованість) чи назовні (на ринок, клієнтів, результати). Завдяки перетину цих осей виділяють чотири основні типи культури. Кланова культура нагадує велику сім'ю — в ній панують довіра, лояльність, командний дух і турбота про працівників. Адхократична культура орієнтована на інновації, креативність, ризик і швидку адаптацію до змін. Ієрархічна культура характеризується чіткими правилами, процедурами, контролем і стабільністю. Ринкова культура ставить у центр досягнення конкретних результатів, конкуренцію, орієнтацію на клієнта та вимірювані показники успіху. Порівняльна характеристика чотирьох типів організаційної

Таблиця 1. Порівняльна характеристика чотирьох типів організаційної культури за моделлю Competing Values Framework (OCAI)

Характеристика	Кланова культура (Clan)	Адхократична культура (Adhocracy)	Ієрархічна культура (Hierarchy)	Ринкова культура (Market)
Домінуючі атрибути	Сім'я, командна робота, лояльність, турбота про людей [7]	Динамічність, підприємливість, креативність, ризик [6]	Правила, стабільність, контроль, формалізація [1], [5]	Результати, конкуренція, досягнення цілей, клієнтоорієнтованість [4]
Стиль лідерства	Наставник, фасилітатор, «батько/мати» [7]	Інноватор, візіонер, підприємець [6]	Координатор, організатор, контролер [5]	Конкурент, вимогливий, орієнтований на результат [4]
Управління персоналом	Командна робота, участь, консенсус [7]	Індивідуальна ініціатива, експерименти [6]	Чіткі процедури, стабільність, ієрархія [1], [5]	Конкуренція, досягнення, акцент на продуктивність [4]
Склеюючий фактор (glue)	Лояльність, традиції, довіра [7]	Інновації, прагнення до зростання [6]	Формальні правила, стабільність [5]	Акцент на перемогу, ринкові показники [4]
Стратегічні пріоритети	Розвиток людей, згуртованість [7]	Інновації, адаптивність, швидкі зміни [6]	Ефективність, контроль, передбачуваність [1], [5]	Частка ринку, прибуток, конкурентна перевага [4]
Критерії успіху	Задоволеність працівників, командний дух [7]	Нові продукти, креативні рішення [6]	Ефективність процесів, стабільність [5]	Частка ринку, прибутковість, перемога над конкурентами [4]
Приклади впливу на ефективність	Посилення співпраці та мотивації в багатонаціональних командах [7]	Підвищення успіху IT-проектів через толерантність до ризиків [6]	Позитивний зв'язок з ефективністю державних установ [5]	Позитивний вплив на продуктивність у логістиці [4]

Джерело: сформовано автором на основі [1, 4, 5, 6, 7].

культури за моделлю Competing Values Framework (OCAI) відображена в таблиці 1.

Функції організаційної культури можна поділити на дві великі групи — внутрішні та зовнішні. До внутрішніх функцій належать:

- інтеграційна (об'єднання працівників навколо спільних цілей);
- мотиваційна (стимулювання до продуктивної та творчої праці);
- інноваційна (створення умов для появи нових ідей);
- регулятивна (встановлення норм поведінки й контролю за їх дотриманням).

Зовнішні функції — це адаптаційна (допомога організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища) та іміджева (формування позитивного образу компанії в очах клієнтів, партнерів і суспільства).

Особливе місце серед усіх функцій займає мотиваційна. Саме вона створює внутрішній мотиваційний простір, у якому особисті цілі працівників гармонійно узгоджуються з організаційними завданнями. На відміну від традиційних методів стимулювання (премії, надбавки, покарання), мотиваційна функція культури діє через сенс роботи, відчуття приналежності до чогось важливого, внутрішнє задоволення від процесу та результату діяльності. Вона реалізується через низку конкретних

механізмів: чітко сформульовану місію та стратегію компанії, сприятливий соціально-психологічний клімат, стиль лідерства, який відповідає цінностям організації, усталені традиції та ритуали, ефективну систему внутрішніх комунікацій, зворотний зв'язок, етичні стандарти поведінки. Такий підхід забезпечує довгостроковий ефект, орієнтує людей на внутрішні потреби вищого рівня (за А. Маслоу — повага, самореалізація) і сприяє підвищенню якості трудового життя в цілому.

Механізми впливу організаційної культури на поведінку та ефективність працівників досить різноманітні. Серед них особливо важливі процеси соціалізації нових співробітників, коли вони поступово засвоюють "неписані правила" організації. Велику роль відіграє лідер — він є головним носієм і транслятором культури. Ритуали (корпоративні свята, нагородження, проводи на пенсію), символи (логотипи, слогани, фірмовий стиль) та регулярний зворотний зв'язок також суттєво впливають на сприйняття культури. Дослідження Gallup, Harvard Business Review (HBR), McKinsey & Company та Denison Consulting показують, що сильна, узгоджена організаційна культура здатна знижувати плинність кадрів на 20—30 %, суттєво підвищувати рівень залученості працівників та покращувати адаптивність організації до зовнішніх змін.

Емпіричні дані, отримані в період 2020—2025 років, підтверджують ці висновки на практиці. Наприклад, у сфері логістики іноземних компаній виявили, що п'ять ключових факторів культури — переконання працівників, фокус на розвитку людини, стиль лідерства, домінуючі цінності та характер відносин із зовнішнім середовищем — мають статистично значущий позитивний вплив на продуктивність праці [4]. У Саудівській Аравії дослідники встановили тісний зв'язок між елементами культури (здатністю до управління змінами, орієнтацією на досягнення цілей, командною роботою та загальною силою культури) і показниками ефективності державних установ [5]. У Великобританії культура впливає на продуктивність через такі практики, як ретельний підбір персоналу, акцент на командній роботі та чіткі можливості для кар'єрного зростання [6].

В Україні ситуація дещо відрізняється залежно від сектору. У державному управлінні організаційна культура відіграє роль механізму, який перетворює наявні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні) на конкретні соціальні продукти — послуги для населення, реалізацію державних програм, забезпечення соціального захисту [1]. У транспортній галузі культура виступає потужним інструментом управління персоналом, що допомагає координувати дії великої кількості працівників у складних логістичних ланцюгах [4]. У цифровій економіці організаційна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначають здатність компанії швидко впроваджувати нові технології та адаптуватися до швидких змін ринку [4].

Зарубіжний досвід також дає цінні уроки. У Йорданії, зокрема в IT-сфері, толерантність до ризиків і підтримка ініціативи з боку керівництва суттєво підвищують успіх проєктів [6]. У Колумбії кланова культура сприяє кращій співпраці та вищій мотивації в багатонаціональних командах [7]. У Сінгапурі акцент на довірі, трансформаційному лідерстві та системах високоефективної роботи (HPWS) дозволяє досягати виняткових результатів [9].

Для українських організацій можна запропонувати такі практичні рекомендації. По-перше, проводити регулярну діагностику культури за допомогою інструменту OCAI, який оцінює шість ключових характеристик: домінуючі атрибути організації, стиль лідерства, управління персоналом, склеюючий фактор, стратегічні пріоритети та критерії успіху. По-друге, трансформацію культури слід проводити поетапно: спочатку аналізувати поточний стан, потім визначати бажаний профіль культури, що відповідає стратегії, і на решті розробляти конкретні заходи — перегляд місії, навчання лідерів, вдосконалення комунікацій, запровадження нових ритуалів. По-третє, важливо враховувати національні особливості — високий рівень колективізму, повагу до авторитету, орієнтацію на стабільність. По-четверте, ефективність змін потрібно постійно моніторити за допомогою KPI, таких як рівень залученості працівників, показники плинності кадрів, кількість поданих інноваційних пропозицій тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що в сучасному динамічному середовищі організаційна культура перестала сприйматися як сукупність декларативних гасел. Сьогодні це потужний інструмент стратегічного менеджменту, що виконує функції "невидимого регулятора" внутрішніх процесів. Вона забезпечує фундаментальні вектори розвитку компанії: мотивацію (через залученість до спільних сенсів), інтеграцію (створення єдиного комунікаційного простору), адаптацію (здатність швидко реагувати на зовнішні виклики) та інноваційність (стимулювання креативного мислення). Саме сильна культура стає фундаментом для стійкої ефективності, що дозволяє бізнесу витримувати кризи.

Установлено, що одним із найважливіших завдань культури є зниження соціальної та управлінської ентропії. Ентропія в організації проявляється через інформаційні шуми, внутрішні конфлікти, дублювання функцій та неефективне використання людського капіталу. Сильна корпоративна культура створює чіткі ціннісні орієнтири, які діють як фільтри для прийняття рішень. Коли кожен співробітник розуміє "код поведінки" компанії, потреба в жорсткому адміністративному контролі мінімізується. Це підвищує загальну конкурентоспроможність, оскільки дозволяє досягати високих результатів без надмірних витрат на бюрократичний апарат та складні системи нагляду.

Для України критично важливим є перехід від інтуїтивного формування культури до науково обґрунтованої діагностики. Пріоритетним інструментом тут виступає методика OCAI, розроблена К. Камероном та Р. Куїном. Вона дозволяє візуалізувати профіль організації і визначити розрив між поточним станом та стратегічними цілями.

Однак проста діагностика є недостатньою. Необхідна глибока адаптація зарубіжних моделей під український менталітет, воєнний стан та економічну специфіку. Це передбачає інтеграцію культури з HR-системами високої продуктивності (HPWP). Культура має бути інтегрована в кожен етап життєвого циклу працівника: від рекрутингу (відбір за цінностями) до системи мотивації та оцінки результатів, де етика та цінності мають таку ж вагу, як і KPI.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на проведення лонгітюдних емпіричних аналізів галузевої специфіки (IT, виробництво, держсектор), розробку національних метрик кількісного оцінювання впливу культури на ефективність, а також на вивчення трансформації управлінських моделей в умовах гібридної роботи та інтеграції штучного інтелекту. Особливої уваги потребує дослідження медіативної ролі лідерства та цифровізації HR-процесів, що забезпечить адаптацію глобальних методологій, зокрема OCAI, до специфічних викликів та динаміки розвитку українського бізнес-середовища.

Література:

1. Шапша М. Д. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності управління в органах держав-

ної влади (на прикладі Департаменту соціального захисту населення ХОДА). Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Сталий розвиток міст" (80-та студентська науково-технічна конференція). 2019. № 3. С. 127–128 URL: <http://eprints.kname.edu.ua/52829/1/%D1%873-128-129.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).

2. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник Державного агроєкологічного університету. 2008. № 1. С. 226—235. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8421/> (дата звернення: 16.02.2026).

3. Касич А. О., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22 С. 1—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71> (дата звернення: 15.02.2026).

4. Pham V. K., Vu T. N. Q., Phan T. T., Nguyen N. A. The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. Sustainability. 2024. Vol. 16, Iss. 15. Art. 6366. pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156366> (дата звернення: 18.02.2026).

5. The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. Problems and Perspectives in Management. 2018. Vol. 16, Iss. 3. pp. 207—218. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17) (дата звернення: 18.02.2026).

6. Bany Mohammed A., Alsafadi Y., Al-Okaily M., Al-Hyasat H., Al-yahya Y., Masa'deh R. Exploring the impact of organizational culture on the performance of information technology projects in Jordanian organizations. Telematics and Informatics Reports. 2025. Vol. 19. Art. 100210. pp. 1—10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503025000258> (дата звернення: 17.02.2026).

7. Sindakis S., Kitsios F., Kamariotou M., Aggarwal S., Cuervo W. J. M. The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. Journal of General Management. 2024. Vol. 49, Iss. 2. С. 83—98. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231193245> (дата звернення: 18.02.2026).

8. Mingaleva Z., Deputatova L., Akberov K. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. Sustainability. 2022. Vol. 14, Iss. 10. Art. 6289. pp. 1—28. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106289> (дата звернення: 17.02.2026).

9. Lapshun A. High-Performance Organizational Culture and Corporate Success. Doctoral dissertation. Walden University, 2020. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10668&context=dissertations> (дата звернення: 18.02.2026).

10. Васіна А. Ю. Організаційна культура як складова системи управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 5. С. 211—215. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/703> (дата звернення: 18.02.2026).

References:

1. Shapsha, M. D. (2019), "Organizational culture as a factor in improving management efficiency in public authorities (on the example of the Department of Social Protection of the Population of Kharkiv Regional State

Administration)", Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Sustainable Development of Cities" (80th Student Scientific and Technical Conference), vol. 3, pp. 127—128. Available at: <http://eprints.kname.edu.ua/52829/1/%D1%873-128-129.pdf> (Accessed 15 February 2026).

2. Kharchyshyna, O. V. (2008), "Organizational culture as a factor of personnel motivation at the enterprise", Visnyk Derzhavnoho ahroekolohichnoho universytetu, vol. 1, pp. 226—235. Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/8421/> (Accessed 16 February 2026).

3. Kasych, A. O. and Khyzhniak, S. S. (2020), "Modern interpretation of the concept of organizational culture of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, no. 22, pp. 1—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71> (Accessed 15 February 2026).

4. Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T. and Nguyen, N. A. (2024), "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development", Sustainability, vol. 16, no. 15, art. 6366, pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156366>.

5. Saad, G. B. and Abbas, M. (2018), "The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture", Problems and Perspectives in Management, vol. 16, no. 3, pp. 207—218. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17).

6. Bany Mohammed, A., Alsafadi, Y., Al-Okaily, M., Al-Hyasat, H., Al-yahya, Y. and Masa'deh, R. (2025), "Exploring the impact of organizational culture on the performance of information technology projects in Jordanian organizations", Telematics and Informatics Reports, vol. 19, art. 100210, pp. 1—10. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503025000258> (Accessed 17 February 2026).

7. Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S. and Cuervo, W. J. M. (2024), "The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia", Journal of General Management, vol. 49, no. 2, pp. 83—98. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231193245>.

8. Mingaleva, Z., Deputatova, L. and Akberov, K. (2022), "Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises", Sustainability, vol. 14, no. 10, art. 6289, pp. 1—28 DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106289>.

9. Lapshun, A. (2020), "High-Performance Organizational Culture and Corporate Success", Doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis, USA, Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10668&context=dissertations> (Accessed 18 February 2026).

10. Vasina, A. Yu. (2016), "Organizational culture as a component of the enterprise personnel management system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 5, pp. 211—215, Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/703> (Accessed 18 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Процеженовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26