

<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.1>  
УДК 159.98:167

**Ярослава Андрєєва**  
**Оксана Щотка**

## **АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУРАХ РІЗНОГО ТИПУ**

*Андрєєва Ярослава, Щотка Оксана. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу.*

***Вступ.** Корпоративна культура організації, як основа організаційної поведінки, вбачається одним із сучасних інструментів менеджменту, який дає можливість зробити процес управління більш якісним і ефективним.*

***Мета.** Встановлення залежності між типом корпоративної культури та адаптаційною здатністю персоналу до впровадження організаційних інновацій.*

***Методи.** Методика діагностики типу корпоративної культури Л. Константина; методика визначення мотивації до успіху і уникнення невдач (А. Реана); методика «Особистісна готовність до змін» (Роднік, Хезер, Голд, Хал, в адаптації Н.А. Бажанової та Г.Л. Бардієр). Для статистичної обробки даних було застосовано кореляційний аналіз (програма Statistica 10).*

***Результати.** Проаналізовано протилежні типи корпоративної культури («відкритий» та «закритий»), з'ясовано провідні характеристики організаційних проявів. Знайдено відмінні тенденції мотивації і особистісної готовності до змін у досліджуваних. Встановлено взаємозв'язок між відповідним типом корпоративної культури і адаптаційними можливостями персоналу організації.*

***Висновки.** Персонал організацій з «відкритим» типом корпоративної культури, порівняно з «закритим», має більші адаптаційні можливості щодо впровадження інновацій у діяльність. Впровадження змін потребує від менеджменту врахування параметрів корпоративної культури, творчого підходу, ретельно продуманого планування, оцінювання можливих ризиків і опору персоналу.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, типологія корпоративних культур, організаційна поведінка, адаптивність персоналу, організаційна ефективність.*

*Andriieva, Yaroslava, Shchotka, Oksana. Staff adjustment potential in corporate cultures of different types.*

***Introduction.** The corporate culture, as the basis of organizational behavior, is seen a modern management tool, which can improve management.*

***Aim:** to establish the relationship between the type of corporate culture and staff adjustment to organizational innovations.*

***Methods.** L. Konstantinov Corporate Culture Type, A. Rean Achievement and Avoidance Motivation; Personal Readiness for Change (Rodnik, Heather, Gold, Hal, adapted by N. Bazhanova and G. Bardier) as well as correlation analysis (Statistica 10).*

***Results.** The authors have analyzed the opposite types and leading characteristics of corporate culture («open» and «closed» types), found the distinctive tendencies of staff motivation and readiness for change and the relationship between the corporate culture type and staff adjustment capabilities.*

***Conclusions.** The staff of organizations with the open type of corporate culture, compared to the staff of the closed-corporate-culture organizations had greater adjustment capacity to innovations. Effective implementation of organizational changes should be based on the characteristics of corporate culture, managers' creativity, careful planning, and assessment of potential risks and staff resistance to change.*

***Keywords:** corporate culture, corporate culture types, organizational behavior, staff adjustment, organizational efficiency.*

**Вступ.** Актуальність цієї проблематики спричинена викликами, які долає наша країна сьогодні і в останній час: соціально-економічні перетворення, пов'язані із тривалим життям організацій в умовах пандемії covid-19, повномасштабна війна проти України, яка зруйнувала і руйнує мирне життя, несе з собою колосальні втрати. Це виклики, випробування практично для всіх галузей нашого життя, і, в контексті нашої роботи, виклики можливостям сучасної психології. Актуальною проблемою є використання концептуальних моделей і сучасних ефективних інструментів управління організаціями, які забезпечують максимальне включення

«людського ресурсу» для забезпечення ефективності, продуктивності, результативності діяльності організацій в сучасних умовах життя.

Управлінська діяльність спрямована на вплив і приведення до гармонійної рівноваги потенційних можливостей персоналу організації відповідно до цілей, стратегій і умов розвитку організації. Спираючись на основи гуманістичної парадигми управління, розглядаємо організацію як культурний феномен, створену реальність, яка дозволяє людям інтерпретувати події і ситуації, надавати сенс і значення своїй поведінці. Культурний підхід в управлінні вбачає основу організаційного розвитку не тільки в зміні організаційних структур, впровадженні нових технологій, формуванні і розвитку навичок діяльності, а й в коригуванні або зміні цінностей і смислів, які лежать в основі сумісної діяльності людей.

Загальновизнаним є те, що провідною значущою конкурентною перевагою організації є людські ресурси, тому розуміння основ організаційної поведінки і практичне використання цих знань в управлінні – один із важливих напрямків сучасного менеджменту.

Феномен корпоративної (організаційної) культури – базове поняття сучасної організаційної психології і психології управління. Впровадження в практику терміну «корпоративна (організаційна) культура» відбулось в 70-х роках минулого століття, а концепції цього феномену були сформовані в 80-х роках минулого століття в США під впливом досліджень організаційної поведінки. Класичні і сучасні праці, присвячені розумінню цього феномену, належать зарубіжним і вітчизняним дослідникам, таким як: Карамушка Л., Шевченко А. (2013), Никіфоренко В., Кравченко В. (2018), Петрова Л. (2014), Шейн Е. (2022), Barker B., Ingersoll L. (2014), Corfield A., Paton R. (2016), Harris P.R., Moran R.T. (1978) та ін. В їхніх роботах аналізуються як самі поняття, структурні компоненти, рівні прояву культури організації, так і досліджується процес її формування, специфічність його розвитку тощо.

Крос-культурний підхід в менеджменті і управлінні розглядається в роботі вітчизняних дослідників В. Никифоренка і В. Кравченко (2018). Дослідники пропонують авторське тлумачення взаємовпливів культурного підходу в менеджменті і управлінні персоналом в контексті стратегічного управління, а також пропонують заходи реалізації сучасних підходів в практику стратегічного управління українських організацій. У дослідженні І. Петрової (2014) аналізується процес зміни корпоративної культури організації відповідно до сучасних задач розвитку підприємства; підкреслюється провідна роль керівника, його спрямованість на взаємодію із персоналом організації в цьому процесі.

Вплив на культуру організації, можливість зміни цінностей, вірувань, переконань детально аналізується в низці праць зарубіжних дослідників, як-от: дослідження Corfield A., Paton R. (2016), спрямоване на аналіз можливостей використання знань про культуру персоналу організації з метою її зміни, тобто практичного використання в процесі управління організацією. Специфічність процесу управління корпоративною культурою детально розглядається в праці Harris P., Moran R. (1978), де дослідники зосереджують увагу на управлінні культурними відмінностями організації. Акцент на суперечливості існування субкультур знаходимо в роботі Barker B., Ingersoll L. (2014).

Магістерська робота О. Попович, проведена під керівництвом Я. Андрєєвої, спрямована на дослідження змістовних характеристик культури організації відповідно до їх впливу на самопочуття і відчуття благополуччя персоналу організації, який знаходився в карантинних умовах під час пандемії covid-19. Було встановлено, що культура організації, її специфічні особливості трансформуються в умовах дистанційної форми діяльності, також виявлена взаємозалежність між відповідними типами корпоративних культур і рівнем агресії, тривожності, фрустрації співробітників організації (Попович, 2021). Вважаємо, що напрям досліджень корпоративної культури в контексті менеджменту є актуальним і перспективним, оскільки аналіз і розуміння культури організації дає можливість зробити процес управління персоналом більш якісним і ефективним.

Отже, корпоративна культура організації – це цінності, норми, правила, переконання членів організації, які є орієнтирами поведінки людей, створюють її унікальність. В основу нашого дослідження лягло таке розуміння феномену корпоративної культури: «культура організації розуміється як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників,

виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку» (Карамушка, Шевченко, 2013). Вважаємо, що в такому трактуванні визначені характеристики культури організації, які знаходять специфічний прояв в організаційній поведінці, а також чітко визначені лінії впливу менеджменту на цей феномен за потреби зміни або коригування культури відповідно до стратегії розвитку організації.

Незважаючи на чималу кількість досліджень з проблематики корпоративної культури організації, в стані розробок залишається чимала кількість проблем, як правило прикладних і практичних, які пов'язані, в першу чергу, із проблемами розвитку організації в сучасних умовах життєдіяльності.

**Метою дослідження** став аналіз психологічних особливостей корпоративної культури організації в контексті інструмента управління. Гіпотезою роботи виступило припущення про те, що відповідний тип корпоративної культури організації із його специфічними особливостями може бути ефективним/неефективним в процесі адаптації організації до впровадження інновацій в діяльність.

**Завданнями дослідження стали:** теоретичний аналіз науково-практичних здобутків із визначеної проблематики; розробка і проведення емпіричного дослідження корпоративної культури організації, її складових та можливого впливу на здатність організації до адаптації в інноваційних умовах; аналіз і узагальнення отриманих результатів в контексті психології управління.

**Методи та організація дослідження.** Емпіричне дослідження було розподілене нами на два етапи. Першим його етапом було проведення пілотного дослідження, метою якого була спроба визначити провідний тип корпоративної культури організації. На наступному етапі дослідження ми обрали дві організації, які стали основою вибірки подальшого аналізу психологічних складових корпоративної культури та їх можливого взаємозв'язку із адаптаційними здатностями організації до впровадження інновацій. На заключному етапі аналізувались отримані результати в контексті організаційної ефективності і управлінських можливостей. Методами емпіричного дослідження стали: методика діагностики типу корпоративної культури Л. Константина; методика визначення мотивації до успіху і уникнення невдач (А. Реана); методика «Особистісна готовність до змін» (автори: Роднік, Хезер, Голд, Хал, в адаптації Н.А. Бажанової та Г.Л. Бардієр), кореляційний аналіз отриманих результатів (програма Statistica 10).

**Вибірка дослідження.** Дослідження проводилось протягом 2020-2021 рр.; на першому етапі дослідження вибірку склали співробітники п'яти організацій малого та середнього бізнесу загальною кількістю 127 осіб. У другому етапі дослідження взяли участь менеджери середньої управлінської ланки і персонал двох організацій, загальною кількістю 49 осіб різного віку та статі.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Результатом пілотного дослідження стало визначення типу корпоративної культури конкретних організацій. За основу класифікації типів організаційних культур ми взяли дослідження Л. Константина, і, відповідно, методику діагностики типу корпоративної культури. Узагальнення отриманих результатів подається в таблиці 1.

Згідно з отриманими даними, встановлено, що для двох організацій (Б і Д) провідним типом культури є «відкрита система» із середніми показниками 6,13 балів.

Відкритий тип організаційної культури характеризується як достатньо демократичний та адаптивний, який легко піддається змінам; у структурному плані переважають зв'язки горизонтального типу. Корпоративна культура, властива такій організації, діалогічна; результативність і продуктивність діяльності залежить від рівня професіоналізму співробітників, який, зазвичай, є доволі високим. Щодо управлінського аспекту, то в організаціях такого типу проявляється децентралізація влади, з можливостями наділення владними повноваженнями працівників, які на цей час є експертами в провідній діяльності організації. Персонал організацій із відкритою корпоративною культурою володіє всіма характеристиками конкурентоздатної команди: мотивованість, ініціативність, відповідальність, причетність до приймання організаційних рішень і впровадження інновацій.

**Результати визначення домінуючого типу організаційної культури (n-127)**

Організація	«закрита» система	«випадкова» система	«відкрита» система	«синхронна» система
	Показник в середньому балі			
Організація А	<b>5,692308</b>	5,423077	5,115385	5,346154
Організація Б	4,565217	4,826087	<b>6,130435</b>	5,73913
Організація В	<b>5,392857</b>	4,678571	5,321429	4,964286
Організація Г	5,037037	<b>5,666667</b>	5,111111	4,925926
Організація Д	4,565217	4,826087	<b>6,130435</b>	5,73913

Організаціям А і В властива «закрита система» із середніми показниками 5,69 та 5,39. Цей тип організацій характеризується суворим дотриманням владної ієрархії і чіткого функціонального розподілу ролей та обов'язків. Керівник одноосібно ухвалює і безпосередньо контролює виконання всіх розпоряджень і застосовує штрафні санкції виключно на свій розсуд.

Організації Г властива «випадкова система» з середнім показником по групі опитуваних – 5, 67 балів. Для організації із випадковим типом організаційної культури характерним є існування в стилі «потурання», тобто конкретної фіксації ролей в таких установах немає. Установи з «випадковим» типом корпоративної культури влаштовані так, що забезпечують максимальне автономне функціонування співробітників. Персонал організацій із випадковою корпоративною культурою характеризується досить обмеженими горизонтальними комунікаціями, високим рівнем конфліктності; відсутністю спільної організаційної мотивації і переважанням особистісних інтересів над організаційними.

У ході подальшого дослідження ми обрали дві організації з найбільш кардинально різними типами корпоративних культур. А саме: «закрита система» (організація А, кількість досліджуваних 26 осіб) та «відкрита система» (організація Д, кількість досліджуваних 23 особи).

Додаткові 7 шкал методики Л. Константина дали нам можливість проаналізувати обрані типи корпоративних культур за стилем керівництва, стилем комунікації, орієнтації на зміни, індивідуальною/груповою орієнтацією, стилем координації, а також характеристикою робочого середовища, стилем вирішення проблем та прийняття рішень.

Отримані нами результати для групи А (організація із закритою системою корпоративної культури) ми відобразили у вигляді рис. 1.

Отримані результати дають нам можливість проаналізувати задоволеність/незадоволеність/нейтральність ставлення персоналу організації до названих вище управлінських тенденцій. Констатуємо перевагу середнього (нейтрального) рівня задоволеності персоналу по всім управлінським характеристикам, окрім спрямованості на впровадження інновацій – орієнтація на зміни є негативною. Відзначимо, що організації з закритим типом корпоративної культури загалом мають надзвичайно чітко структуровану систему, яка конкретизується на кожному із рівнів організації, тому динамічне середовище, зміни, які викликають руйнування чітко налагодженої, сталої системи, викликають занепокоєння, опір і стають перешкодою для розвитку таких організацій. Переважання нейтрального ставлення до характеристик управління можемо інтерпретувати як байдужість персоналу організації, причиною якого є авторитаризм управління і закритість від внутрішніх і зовнішніх впливів середовища. Це проявляється в безініціативності, невмотивованості поведінки як відсутність можливості індивідуального прояву і самореалізації в цій установі. Низькі показники (незадоволеність) за такими характеристиками як стиль управління – 38, 46%, характеристики робочого середовища – 26,29%, стиль вирішення проблем – 26,29% можуть свідчити про потенційну конфліктність персоналу організації; низький показник групової орієнтації (15,38%) свідчить про відсутність групової мотивації і цілеспрямованості.

Результати опитування респондентів групи Б (організація із відкритою системою) узагальнені нами на рис.2.

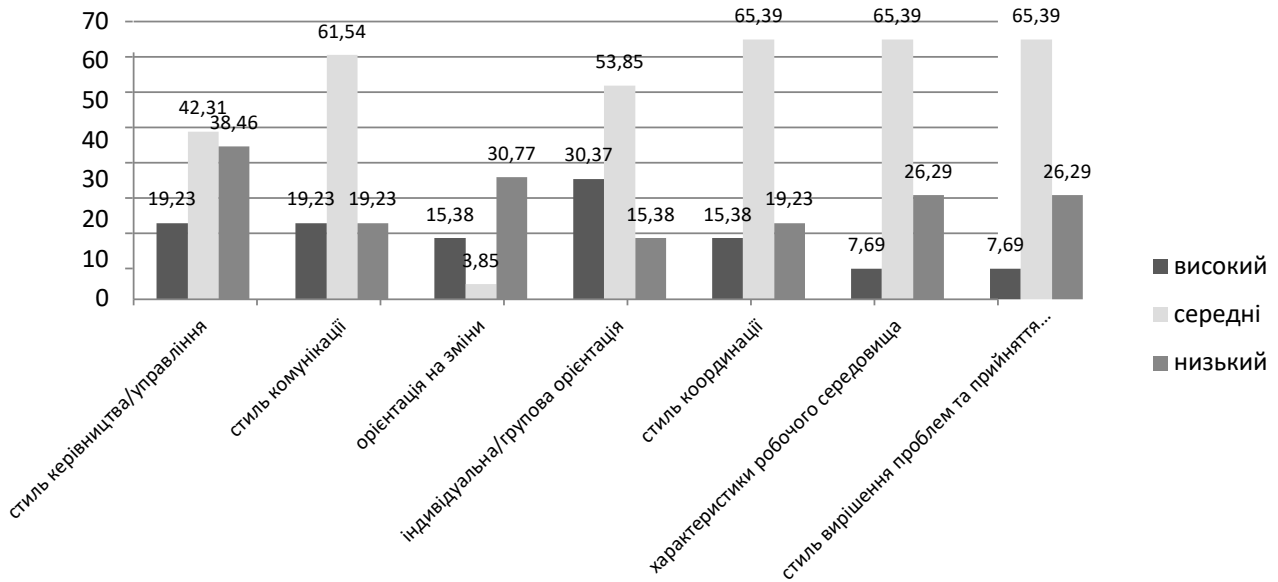


Рис. 1. Результати у % за субшкалами методики Л. Константина (група А)

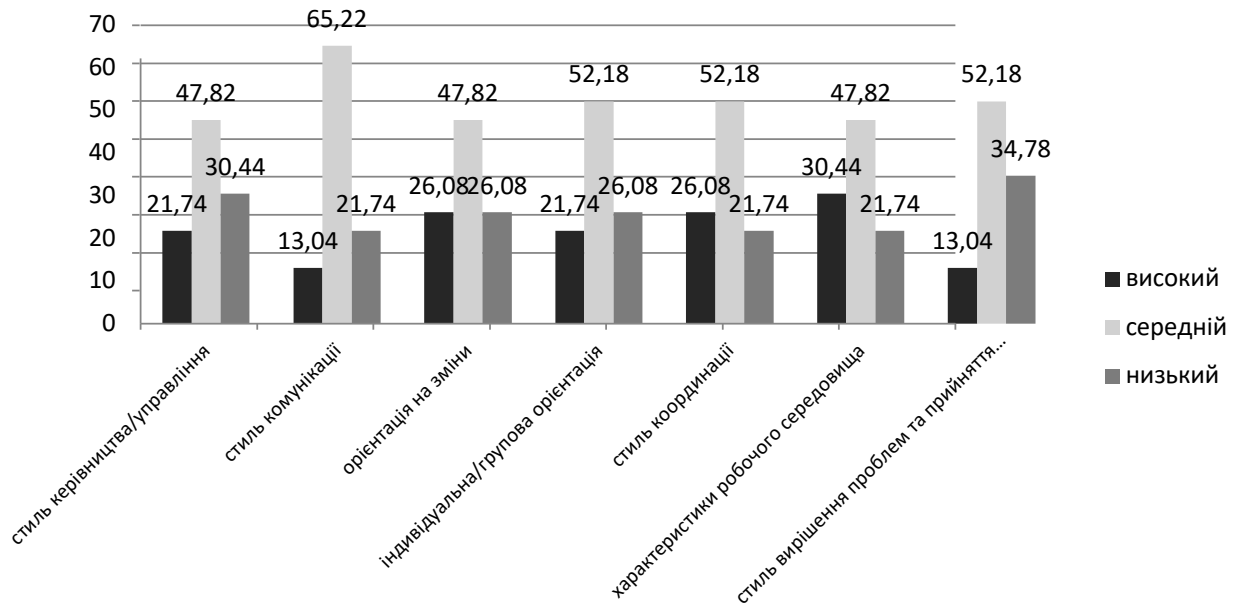


Рис. 2. Результати у % за субшкалами за методикою Л. Константина (група Б)

Отримані результати однозначно свідчать про перевагу середніх показників за всіма управлінськими характеристиками. Такі показники незначно відрізняються від попередньої групи опитуваних, хоча слід зазначити, що задоволеність в цілому на високому рівні прояву є дещо вищою, ніж в організації закритого типу.

Аналіз і порівняння отриманих результатів двох груп дають нам можливість сказати наступне. Результати, отримані за шкалою «стиль комунікації» свідчать про те, що високий рівень прояву цієї характеристики переважає в організації А (19,2) на протигагу результатам організації Б (13,0), тобто в установі із закритою системою корпоративної культури. Можемо зробити припущення, що стиль комунікації закритих корпоративних культур формалізований, структурований, більш прогнозований та зрозумілий для її членів.

Що стосується готовності до змін, то в досліджуваній групі Б високий рівень готовності проявили 26,08% респондентів, а середній та низький рівень було виявлено у 47,82% та 26,08% відповідно. Можемо підсумувати, що орієнтація на зміни для членів організації із відкритою корпоративною культурою є більш притаманною, ніж співробітникам

організації із закритим типом корпоративної культури. Цей факт може бути пов'язаним із самими внутрішніми положеннями та системою функціонування організацій – установа з відкритим типом корпоративної культури є більш гнучкою та адаптивною до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

У групі Б, на відміну від групи А, переважає групова орієнтація на робочий процес. Відтак на високому рівні групова орієнтація спостерігається у 26,08% опитуваних, в той час як в групі Б така орієнтація спостерігається у 15,38%. Ми можемо зробити припущення, що такого роду орієнтація на робочий процес спричинена саме специфічністю корпоративної культури організації. Якщо організаціям із закритими культурними системами притаманна чітка ієрархія і розподіл робочих обов'язків, то й, відповідно, орієнтація на робочий процес буде індивідуальною. В організаціях з відкритою системою корпоративної культури переважає орієнтація на групову ціль, тому взаємозаміщення і перерозподіл функцій, викликані потребами діяльності, сприймаються адекватно.

За шкалою «стиль координації» в досліджуваній групі Б високий рівень проявили 26,08% респондентів, середній – 52,18% опитуваних, і, відповідно, низький – 21,74%. Порівнюючи результати обох груп, ми можемо говорити про те, що високий показник цієї характеристики переважає саме в організації відкритого типу, але й низький показник цієї ж характеристики також є вищим в цій групі. Припускаємо, що причиною цього є те, що організаціям з відкритим типом корпоративної культури притаманний демократичний стиль спілкування, відкритість, можливість висловлення власної думки, що може призводити до зіткнення різних поглядів. Важливим є спосіб вирішення таких суперечностей і здатність до колективного прийняття рішення.

Подібну ситуацію ми можемо спостерігати і за шкалою «стиль вирішення проблем та прийняття рішень»: високий рівень прояву цієї характеристики виявили у 13,04% досліджуваних, низький рівень – у 34,78% респондентів групи Б (найвищий показник незадоволеності серед всіх управлінських характеристик). Це може свідчити про потенційну конфліктність, але з'ясування передумов такої тенденції неможливе без додаткових досліджень цієї сфери управління. Порівняння результатів за шкалою «характеристика робочого місця» дає нам можливість стверджувати про досить суттєві відмінності: в групі А (організації із закритою корпоративною системою) знаходимо рівень задоволеністю робочим середовищем лише у 7,69% опитуваних, для опитуваних групи Б (організації з відкритою корпоративною системою) такий показник встановлено у 30,44%. Тобто можемо зробити припущення, що наявність незадоволення деякими аспектами корпоративної культури і управлінськими тенденціями в організації із відкритою корпоративною культурою не впливає в цілому на загальне відчуття благополуччя.

Отже, порівняльний аналіз отриманих результатів дає нам можливість визначити провідні відмінності в двох групах: орієнтація на зміни (організації з відкритою системою більш спрямовані на інновації), орієнтація на індивідуальну і групову роботу (організації із відкритою корпоративною культурою більш спрямовані на спільну діяльність), характеристики робочого середовища організацією із відкритою корпоративною культурою були оцінені як більш сприятливі.

Узагальнені результати методики А. Реана «Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач» відображені на рис. 3.

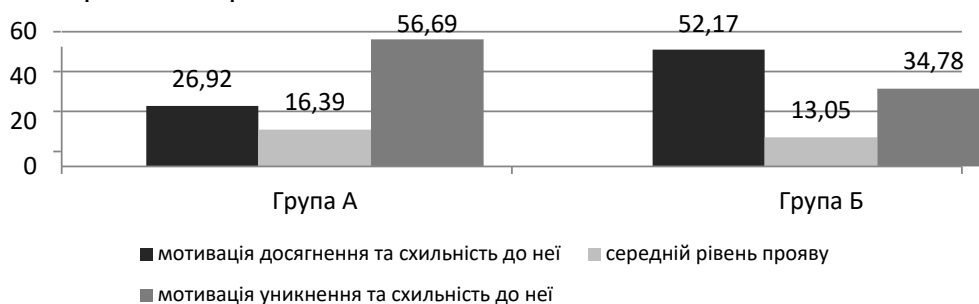
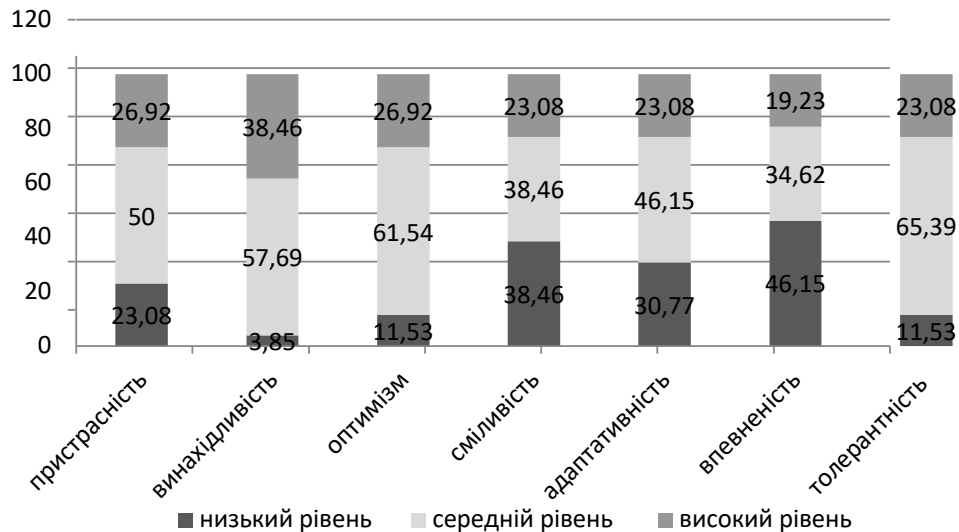


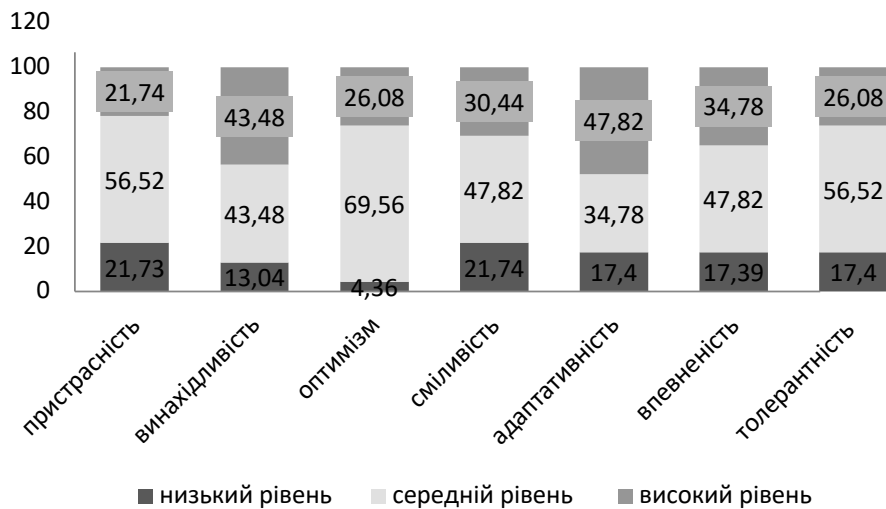
Рис. 3. Результати у % за методикою «Мотивація досягнення успіху та уникнення невдач»

Аналіз і порівняння отриманих результатів дає нам можливість стверджувати, що провідною тенденцією для досліджуваних групи А (організація із закритим типом корпоративної культури) є уникнення невдач, в той час як для досліджуваних групи Б (організація із відкритим типом корпоративної культури) провідною тенденцією є досягнення успіху. Загалом мотивація досягнення успіху є певною стратегією поведінки особистості, яка орієнтована на досягнення результату через активність особистості. Можемо говорити про те, що досліджувані групи Б у своїй професійній поведінці спрямовані на дії без зайвої тривожності припуститися помилок або зіштовхнутися з невдачею. Така тенденція свідчить про здатність до особистісного і професійного розвитку, здатність до руху вперед. Для опитуваних групи А професійна поведінка здебільшого пасивна, оскільки наявним є страх перед отриманням негативної оцінки чи можливістю зробити помилку, що свідчить про нерішучість і невпевненість. Стиль взаємин керівника (лідера) організації і його команди та співробітників організації є одним із впливових чинників формування і розвитку у персоналу організації мотивації досягнення успіху. Усвідомлення власного місця, ролі і позиції в організації, діалогічність взаємин, орієнтація на командну діяльність – характеристики корпоративної культури відкритого типу, які є визначальними в такому процесі.

Результати методики «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey), розробленої канадськими вченими Родніком, Хезер, Голдом і Халом, подаються на рис. 4.



Група А



Група Б

Рис. 4. Результати у % за методикою «Особистісна готовність до змін»

Результати, отримані в ході виконання цієї методики, дають нам можливість діагностувати необхідні складові готовності до адаптативної та винахідницької діяльності, а саме: винахідливість, сміливість, толерантність до невизначеності, підприємливість, адаптивність, а також такі риси, як: енергійність, невтомність, віра в успіх, небажання орієнтуватися на гірший розвиток подій, прагнення фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення, впевненість у собі. Ми визначили загальний рівень особистісної готовності до змін шляхом виведення середнього значення за всіма шкалами по кожній групі. Отже, середній бал готовності для групи А (закритого типу корпоративної культури) складає 5,25, а для групи Б (відкритого типу корпоративної культури) цей показник становить 6,0, що свідчить про вищий рівень готовності до змін та адаптативності. Найбільш відмінними є результати за шкалами винахідливість, адаптативність та впевненість. Такі відмінності свідчать про більшу стресову навантаженість персоналу організації із закритим типом корпоративної культури при впровадженні інновацій, слабку здатність захистити себе і протистояти стресу, вразливість і меншу продуктивність.

Проведений кореляційний аналіз (програма Statistica 10) виявив низку статистично значущих кореляційних зв'язків, акцентуємо увагу на тих, які є важливими для перевірки висунутої в дослідженні гіпотези.

Шкала «орієнтація на зміни» прямо корелює зі шкалами «винахідливість» ( $r=0,69$  при  $p \leq 0,001$ ), «адаптивність» ( $r=0,64$  при  $p \leq 0,001$ ) та «впевненість» ( $r=0,40$  при  $p \leq 0,01$ ). За шкалою «стиль координації» ми визначили наявність кореляційного зв'язку зі шкалами «характеристика робочого середовища» ( $r=0,31$  при  $p \leq 0,05$ ) та шкалою «винахідливість» ( $r=0,43$  при  $p \leq 0,01$ ). Шкала «стиль вирішення проблем та прийняття рішень» корелює із шкалами: «винахідливість» ( $r=0,40$  при  $p \leq 0,01$ ), «сміливість» ( $r=0,53$  при  $p \leq 0,001$ ) та «впевненість» ( $r=0,38$  при  $p \leq 0,05$ ).

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження ми дійшли таких висновків. Корпоративна культура – унікальна характеристика організації, в основі якої лежать установки, цінності, переконання, досвід як менеджерів організації, так і усього персоналу. Культура організації проявляється в специфіці організаційної поведінки, а саме у відповідному стилі комунікації і вирішенні проблем, стилі керівництва організацією, специфічній орієнтації на індивідуальну або групову діяльність і впровадження інновацій та інших характеристиках, спираючись на які можна аналізувати той або інший тип корпоративної культури конкретної організації.

У проведеному дослідженні встановлені відмінні тенденції мотивації і особистісної готовності до змін досліджуваних, які відносяться до груп із різними типами корпоративної культури. Встановлений взаємозв'язок між відповідним типом корпоративної культури і адаптаційними можливостями персоналу організації. Отже, гіпотеза дослідження отримала підтвердження.

Але неможливо однозначно стверджувати те, що той чи інший тип корпоративної культури організації є більш або менш сприятливим для організаційного розвитку, благополуччя і ефективності. Ефективність – якісна категорія, яка відображає глибинні процеси організації, її прогресивні тенденції. Для того щоб зрозуміти і оцінити ефективність організаційної діяльності, необхідно не лише співвіднести організаційні витрати і кінцевий результат, а також враховувати обставини, соціальний контекст життєдіяльності організації. В цілому глобалізаційні процеси, динамічність і непередбачуваність сучасного світу, агресивність і конкурентність середовища вимагають здатності до швидкої адаптації до змін, пошуків нових форм управління, оптимізації технологій діяльності. Відповідно, одними із важливих критеріїв ефективності сучасної організації визначають критерії внутрішньої інтеграції та пластичність, гнучкість, здатність адаптуватись до змін умов існування організації. Якщо виникає конфлікт між цінностями організації, організаційною поведінкою і умовами зовнішнього середовища, які диктують зміни стратегії розвитку організації, виникає необхідність зміни організаційної культури. Впровадження змін вимагає від менеджменту творчого підходу, ретельно продуманого планування, оцінювання можливих ризиків і опору персоналу, наполегливості, твердості і впевненості в своїх діях.

**Перспективи подальших досліджень.** У перспективі подальшого дослідження названої проблематики вважаємо за потрібне зосередити дослідницький інтерес на більш детальному аналізі впливу корпоративної культури на організаційну ефективність.



## Література

1. Карамушка, Л., Шевченко, А. (2013). *Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів*. Біла Церква : КОІПОПК
2. Никифорова, В.Г., Кравченко, В.О. (2018). Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(65), 103-118.
3. Петрова, І.Л. (2014). Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського ун-ту*, 10, 76-79.
4. Питерс, Т., Уотерман, Р. (1986). *В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)*. Москва: Прогресс.
5. Попович, О. (2021). *Психологічні особливості корпоративної культури організації*. Дипломна робота магістерського рівня освіти. Чернівці. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3837>.
6. Шейн, Э. (2002). *Теория и практика менеджмента. Организационная культура. Организационное поведение*. Санкт-Петербург : Питер.
7. Barker, B., Ingersoll, L. (2014). Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies*, 22(2), 25- 48.
8. Cameron, K.S, Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Wiley*. 01/01/2011. Jossey-Bass.
9. Corfield, A., Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? *Journal of Knowledge Management*. 20, 1, 88-103.
10. Harris, P. R., Moran, R. T. (1978). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf. Oxford University Press.

## References

1. Karamushka, L., & Shevchenko, A. (2013). *Organizatsiina kultura zagalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Organizational culture of secondary schools]*. KOIPOPК [In Ukrainian]
2. Nykyforenko, V. G., & Kravchenko, V. O. (2018). Kros-kulturnyi menedzhment i upravlinnya personalom yak skladovi systemy strategichnogo upravlinnya [Cross-cultural management and personnel management as components of strategic management systems]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1(65), 103-118. [In Ukrainian]
3. Petrova, I. L. (2014). Zminy korporatyvnoi kultury yak imperatyv organizatsiinogo rozvytku [Changes in corporate culture as an imperative of organizational development]. *Visnyk Prykarpatskogo un-tu*, 10, 76-79. [In Ukrainian]
4. Piters, T., & Uoterman, R. (1986). *V poiskakh effektivnogo upravlenia (opyt luchshikh kompanii) [In search of effective management (experience of the best companies)]*. Progress. [In Russian]
5. Popovych, O. (2021). *Psykhologichni osoblyvosti korporatyvnoi kultury organizatsii [Psychological features of corporate culture of the organization]*. Dyploмна робота магістерського рівня освіти. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3837>. [In Ukrainian]
6. Shein, E. (2002). *Teoria i praktika menedzhmenta [Management theory and practice]*. Organizatsionnaya kultura. Organizatsionnoe povedenie. Piter. [In Russian]
7. Barker, B., & Ingersoll, L. (2014). Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies*, 22(2), 25- 48.
8. Cameron, K. S, & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Wiley*. 01/01/2011. Jossey-Bass.
9. Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? *Journal of Knowledge Management*. 20, 1, 88-103.
10. Harris, P. R., & Moran, R. T. (1978). *Managing cultural differences*. Oxford University Press.

## Довідка про авторів

**Андрєєва Ярослава Федорівна**, кандидатка психологічних наук, доцентка, завідувачка кафедри психології Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна.

**Andriecieva, Yaroslava**, PhD in Psychological Science, Assistant Professor, Head of the Department of Psychology, Yuri Fedkovich National University in Chernivtsi, Chernivtsi, Ukraine.

E-mail: yaroslava\_an@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3954-2731>

**Щотка Оксана Петрівна**, кандидатка психологічних наук, доцентка, в.о. завідувача кафедри психології Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, Ніжин, Україна.

**Shchotka Oksana**, PhD, Associate Professor of the Department of Psychology, Head of the Department of Psychology, Gogol State University of Nizhyn, Ukraine

E-mail: pskaf2016@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0487-2925>

Отримано 1 лютого 2022 р.  
Рецензовано 14 лютого 2022 р.  
Прийнято 15 лютого 2022 р.