

## РОЗДІЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-10>

Швед В. В.  
Турчак В. В.  
Дорош О. С.

Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
Вінницький соціально-економічний інститут

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність, структуру та функції організаційної культури як важливого чинника ефективного управління підприємствами. Автори акцентують увагу на її багаторівневій природі, що включає поверхневі аспекти (символи, ритуали), цінності та вірування, а також глибинні переконання, які формують поведінкові моделі працівників. Розглянуто роль культури у згуртуванні колективу, підвищенні продуктивності праці, адаптації організацій до зовнішніх викликів і забезпеченні їх стійкості, зокрема в умовах воєнного стану. Акцентовано увагу на ключовій ролі керівників, їхніх професійних компетенціях, дотриманні морально-етичних норм та вмінні враховувати особливості персоналу. Проаналізовано вплив соціокультурних, економічних і національних чинників на формування культури управління, а також розглянуто міжнародний досвід, зокрема європейські, американські та японські підходи до побудови корпоративної культури.

**Ключові слова:** організаційна культура, менеджмент, культура, управління підприємством, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Становлення й розвиток культури управління є важливим чинником адаптації організацій до динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлено зростаючою складністю управлінських процесів і необхідністю узгодження інтересів персоналу з цілями організації. Багаторівневі структури організаційної культури, її функції та взаємозв'язки із ключовими аспектами діяльності підприємств дозволяють формувати стійкі системи управління. Розгляд різних аспектів управлінської культури з урахуванням національних, соціокультурних і економічних особливостей надає можливість створити ефективні стратегії розвитку організацій. Такий підхід є надзвичайно актуальним у контексті інтеграції України у світову економічну спільноту, де управлінська культура стає важливим елементом забезпечення конкурентних переваг і досягнення сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою організаційної та корпоративних культур займається достатня кількість дослідників, зокрема: Г.Л. Монастирський [4], М.Д. Прищак та О.Й. Лесько [6], А.В. Сова [7] К. Шолохова [8], та інші. Проте, більшість праць не враховують особливостей організаційної культури, що виникли під час війни. Обмеження й виклики воєнного стану зумовлюють необхідність системного вивчення змін які емпірично відбуваються у організаційній культурі підприємств України.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий теоретичний та практичний розробку проблематики організаційної культури в умовах мирного часу, воєнний стан формує нові виклики та проблеми, які потребують свого вирішення.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні визначення сутності організаційної культури, її структури, функцій та значення для забезпечення ефективного

управління підприємствами з огляду на виклики воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема формування культури управління підприємством є надзвичайно актуальною сьогодні, навіть зважаючи на те, що управління підприємствами переважно здійснюється фахівцями, які мають спеціалізовану підготовку в цій сфері.

Термін «культура управління» останнім часом набув значної популярності та активно використовується як науковцями, так і практиками. З огляду на це, першочерговим завданням є визначення сутності цього поняття з урахуванням основних тенденцій розвитку управлінської науки, а також аналіз вирішених і невирішених питань у цій галузі.

М. Ксенофонтowa та Т. Заболотна зазначають, що поняття «культура» має багатозначний характер, що впливає на трактування її різних форм, зокрема і «культури управлінської праці». Відповідно до словникових визначень, культура може позначати найвищий рівень розвитку будь-чого. У цьому контексті культура управлінської діяльності розглядається як високий якісний рівень її організації. Таке трактування поняття споріднене із поняттями професійної майстерності та компетентності.

Управлінська культура охоплює низку складових: культуру працівників управлінського апарату, культуру організації управлінського процесу, умови праці, а також культуру ведення документації. Ці елементи формують загальну культуру організації, яка безпосередньо впливає на її результати. Вона забезпечує узгодженість, дисципліну та чіткість у роботі персоналу, що позитивно позначається на ефективності діяльності підприємства [3].

Дослідники управлінської культури пропонують розглядати її як комплексну характеристику управлінської діяльності. Вона включає якісні риси особистості керівника та специфіку його роботи. До її елементів належать: широта світогляду, дотримання морально-етичних норм, ставлення до праці, навички в організації робочого процесу, вміння управляти

собою та враховувати індивідуальні особливості працівників. Культура управлінських працівників, яка базується на рівні загальної культури, професійних якостях, глибоких знаннях у сфері менеджменту та обраному стилі управління, є ключовим компонентом загальної культури менеджменту [3].

Водночас ми вважаємо, що культура управління визначається як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів, норм та цінностей, які мають загальний характер і охоплюють різні аспекти управлінської діяльності.

Кожна організація володіє унікальною культурою, яка формується протягом усього періоду її існування, враховуючи суспільно-історичні, соціокультурні, соціально-психологічні, політико-економічні, правові та міжнародні чинники. Культура організації виходить за межі лише корпоративного клімату чи цінностей. Її складовими є: місія організації, критерії оцінки досягнення цілей, засоби реалізації завдань (технології, технічні засоби), стиль діяльності, механізми внутрішнього регулювання тощо.

Культура організації суттєво впливає на професійний розвиток керівників. Це проявляється у формуванні їхніх цінностей і норм поведінки, прийнятті організаційних цілей і завдань, освоєнні засобів їх досягнення, а також усвідомленні своєї ролі та відповідальності за результати діяльності [6].

С. Кошова розглядаючи сутність культури управління зазначає, що їй притаманні наступні основні характеристики:

- «усвідомлення себе і свого місця в організації. Одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв, в одних випадках незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм;

- комунікаційна система і мова спілкування (використання усній, письмовій, невербальній комунікації, ступінь її відкритості, а також жаргон, аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організації);

- взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом і влади, мудрості і інтелекту, досвіду і знань, рангом і протоколу, релігії і громадянства; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів);

- цінності та норми, що люди цінують у своїй організаційній діяльності (своє становище, титули чи саму роботу);

- віра у що-небудь і відношення або прихильність до чого – або (віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до агресії; вплив релігії і моралі);

- процес розвитку працівника і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи, покладаються на інтелект або силу, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин);

- трудова етика і мотивування (ставлення до роботи і відповідальність в роботі, поділ і заміщення роботи, організація робочого місця, якість роботи, його оцінка і винагорода, просування по роботі);

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відповідності часу у працівників, дотримання часового розпорядку;

- зовнішній вигляд, особистий імідж працівника на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика і т.п. підтверджує наявність безлічі мікрокультур)» [2].

Таким чином, організаційна культура управління – це сукупність цінностей, норм, традицій,

комунікативних особливостей та етичних принципів, які визначають стиль управління, взаємовідносини між працівниками, мотивацію, робочі процеси та ставлення до змін в організації. Вона проявляється у способах сприйняття себе як частини організації, характері комунікацій, рівні формалізації відносин, трудовій етиці, ставленні до часу та особистому іміджі працівників. Організаційна культура управління регулює поведінку співробітників, впливає на прийняття рішень, забезпечує адаптацію персоналу до внутрішніх та зовнішніх викликів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Предмет культури управління охоплює завдання, спрямовані на допомогу управлінцям-практикам у засвоєнні різноманітних методів вирішення організаційно-управлінських проблем. Це включає навчання постановці цілей, науково обґрунтованому аналізу перешкод на шляху їх реалізації, оцінці переваг і недоліків прийнятих управлінських рішень. До предмета культури управління належать також питання технологічного характеру, способи збору та обробки інформації, визначення оптимальної чисельності персоналу управлінського апарату, підбір і розстановка кадрів, їх розвиток, атестація тощо.

Виходячи з цього, культура управління є сукупністю теоретичних і практичних положень, принципів і норм, які стосуються різних аспектів людської діяльності. Вона відіграє важливу роль у формуванні свідомості, поведінки та мотивації підлеглих, а також є одним із ключових факторів успішного управління.

Організаційна культура складається з трьох основних елементів: місії організації (загальна філософія та політика), базових цілей організації та кодексу поведінки. Однак ці три елементи не повністю охоплюють весь спектр цінностей і норм організаційної культури.

Організаційна культура також включає правила та ритуали як ділового, так і позаслужбового спілкування, а також засоби збереження та передачі культурних традицій у процесі зміни поколінь керівників і працівників. До таких засобів належать традиції, міфологія, особлива термінологія, а також статусна мова, яка підкреслює унікальність відносин у колективі, наприклад, замість «працівник» використовується «співробітник» або «член команди» [8].

Доцільно виділити кілька основних ознак корпоративних культур, які дозволяють диференціювати їх між собою (рисунком 1). Унікальна комбінація цих ознак забезпечує індивідуальність кожної корпоративної культури та дозволяє визначити її специфічні характеристики і способи ідентифікації [1].

Організаційна культура складається з певного набору елементів, таких як символи, цінності, вірування та припущення. Вона поділяється на три рівні, кожен з яких характеризує певний аспект організаційної культури.

Перший рівень (поверхневий) охоплює видимі зовнішні фактори, такі як архітектура, поведінка, мова, технології, гасла та інші елементи, які можна сприйняти за допомогою відчуттів працівника. Ці аспекти легко ідентифікувати, однак їхній глибший зміст не завжди є очевидним і зрозумілим у контексті організаційної культури.

Другий рівень (видимий) стосується цінностей і вірувань, які визначають загальну атмосферу та стиль взаємодії в організації. Їх сприйняття залежить від рівня залученості персоналу та керівництва, а також готовності слідувати визначеним принципам.

Третій рівень (невидимий) охоплює фундаментальні судження, які формують поведінкові моделі членів організації. Сюди входять уявлення про



Рис. 1. Основні ознаки культури

Джерело: [1]

реальність, час, ставлення до природи, простору, інших людей і роботи. Цей рівень складний для усвідомлення, навіть для самих членів організації, без спеціальної уваги та аналізу.

Така багаторівнева структура організаційної культури визначає її складність та вплив на функціонування організації (рис. 2) [5].

Організаційна культура виконує низку важливих функцій, які забезпечують її ефективність та стабільність:

1) Охоронна функція – створює бар'єр, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через заборони, табу та обмежувальні норми.

2) Інтегруюча функція – формує у членів організації почуття приналежності, гордості за неї та залучає сторонніх осіб, зацікавлених стати її частиною. Це сприяє вирішенню кадрових питань.

3) Регулююча функція – підтримує встановлені правила та норми поведінки членів організації, регулює їх взаємодії між собою та із зовнішнім світом. Це забезпечує стабільність організації та зменшує ризик виникнення небажаних конфліктів.

4) Адаптивна функція – сприяє взаємному пристосуванню працівників один до одного та до організації. Вона реалізується через спільні норми поведінки, ритуали та обряди, які також сприяють вихованню персоналу. Завдяки участі у спільних заходах та дотриманню єдиних стандартів поведінки співробітникам легше встановлювати контакти.

5) Орієнтуюча функція – спрямовує діяльність організації та її членів у потрібному напрямку.

6) Мотиваційна функція – створює необхідні стимули для досягнення поставлених цілей.

Культура в уявленні стороннього спостерігача

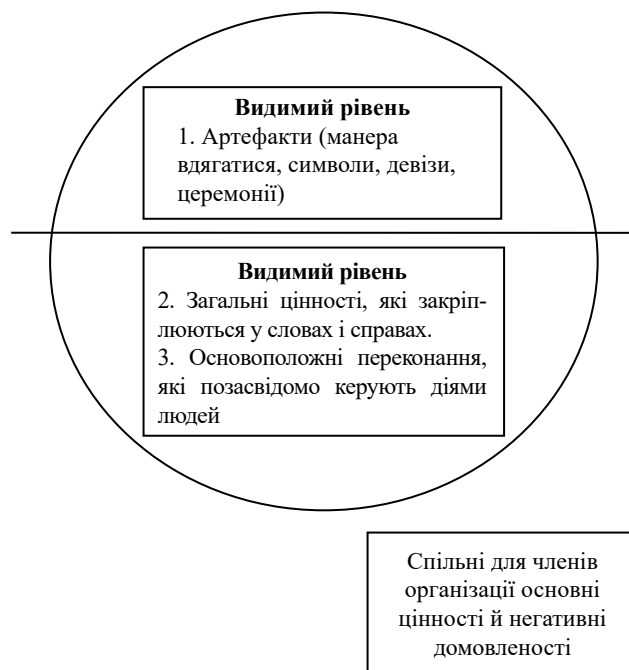


Рис. 2. Рівні культури

Джерело: [5]

7) Функція формування іміджу – забезпечує позитивний образ організації в очах суспільства та зацікавлених сторін.

Ці функції разом формують основу успішного функціонування організації, сприяючи її розвитку та стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища [4].

Водночас ми можемо запропонувати й нові функції організаційної культури, які відображають сучасні виклики бізнесу, технологічний розвиток та зміни в суспільних пріоритетах, зокрема:

- інноваційна функція – сприяє розвитку креативності та впровадженню нових ідей, технологій і підходів. Вона передбачає створення сприятливого середовища для експериментів, толерантність до невдач і заохочення ініціативи співробітників;

- глобалізаційна функція – допомагає організації інтегруватися у міжнародний простір, адаптуватися до культурного різноманіття та працювати з партнерами, клієнтами та співробітниками з різних країн;

- соціальна функція – посилює корпоративну соціальну відповідальність, сприяє благодійності, розвитку соціальних ініціатив та підтримці суспільно важливих проєктів;

- функція етичного регулювання – формує моральні орієнтири організації, запобігає неетичній поведінці, корупції та сприяє дотриманню норм професійної етики.

Ці нові функції відображають сучасні тенденції в управлінні та розвитку організацій, допомагаючи їм залишатися конкурентоспроможними та соціально відповідальними в динамічному світі.

Значення корпоративної культури для економічного життя організації визначається багатьма чинниками, які можна поділити на дві основні групи: чинники зовнішнього середовища та чинники внутрішнього середовища (рис. 3).

Сенс корпоративної культури полягає в тому, щоб цінності компанії та людини збігалися.

Культура організації – один з найважливіших чинників успіху. Вона визначає яка поведінка є цінним для організації і яка такою не є.

А. Сова відзначає, що організаційна культура формується в процесі спілкування та спільного вирішення проблем, спрямованих на досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів створюються унікальні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, а також форми взаємодії із зовнішнім середовищем [7].

Формування організаційної культури потребує врахування сукупності умов, елементів і вимог, що забезпечують логічний взаємозв'язок між компонентами системи на основі певних принципів, критеріїв та інструментів впливу на об'єкти управління. Згідно з системним підходом, цей процес розглядається у трьох взаємопов'язаних аспектах:

- Функціональний аспект – передбачає визначення основних функцій організаційної культури та складу функціональних завдань.

- Елементний аспект – охоплює виділення необхідних елементів для реалізації функцій, а також забезпечення їх відповідними ресурсами. Це стосується як матеріальних, так і людських ресурсів, потрібних для розвитку культури.

- Організаційний аспект – зосереджується на створенні структури системи управління формуванням і розвитком організаційної культури. Він включає розробку механізмів реалізації функцій, а також встановлення зв'язків і взаємовідносин між елементами системи.

Усі ці аспекти повинні бути орієнтовані на досягнення головної мети організаційної культури – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи, підвищення трудового потенціалу організації та її ефективності [7].

Необхідно відмітити, що на організаційну культуру впливає також й філософія, що покладена в основу того чи іншого підприємництва. Найчастіше виділяють три базові філософії бізнесу: американську, європейську та японську.



Рис. 3. Значення культури в управлінні підприємством

Джерело: [4]



Л. Шостак і Є. Болабан наступним чином визнають особливості кожної з цих філософій [9].

Англійська, американська та японська філософії бізнесу демонструють різноманітні підходи до управління, що ґрунтуються на національних традиціях і культурних особливостях.

Європейська філософія бізнесу базується на традиційних цінностях нації та теорії людських відносин. Основними принципами є: повага до особистості працівника; щира доброзичливість і підтримка; мотивація та заохочення досягнень; забезпечення високої якості робіт і послуг; систематичне підвищення кваліфікації; гарантія гідного заробітку.

Американська філософія бізнесу акцентує увагу на конкуренції та індивідуалізмі, з орієнтацією на прибуток компанії та залежністю доходу працівників від результатів діяльності. Основні характеристики: чітка постановка цілей і завдань; висока оплата праці; заохочення споживчих цінностей; високий рівень демократії в суспільстві; соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях колективізму, гармонії та поваги до старших. Її особливості включають: відданість ідеалам компанії; довіри найм у великих корпораціях; ротація персоналу; створення умов для ефективної колективної праці; домінування теорії людських відносин та патерналізму [9].

Розглядаючи різні підходи до філософії бізнесу, можна дійти висновку, що жодна з них не є універсальною, адже кожна відповідає певним історичним, соціальним і культурним особливостям країни. Водночас у сучасному глобалізованому світі елементи кожної з цих філософій інтегруються у міжнародну бізнес-практику, створюючи нові гібридні моделі управління.

Європейський підхід із його акцентом на соціальну відповідальність, доброзичливість і розвиток людських ресурсів здається найбільш збалансованим, особливо в контексті сталого розвитку. Однак він може поступатися в конкурентоспроможності, якщо компанії не адаптуються до динамічних змін ринку.

Американська модель, орієнтована на конкуренцію, індивідуалізм і максимізацію прибутку,

демонструє високу ефективність у короткостроковій перспективі, але іноді призводить до виснаження працівників і нестабільності на ринку праці. Її прагматизм і гнучкість роблять її привабливою для стартапів і високотехнологічних галузей.

Японський підхід, що базується на колективізмі та довгостроковій стабільності, сприяє гармонійному розвитку компаній, але може виявитися менш ефективним у сучасному світі швидких змін, де необхідна гнучкість і здатність до швидкого ухвалення рішень.

Загалом, оптимальним видається поєднання сильних сторін кожного підходу: європейська увага до соціальних стандартів, американський динамізм і японська згуртованість. Для України, яка перебуває на шляху економічного розвитку, важливо знайти власний баланс між цими філософіями, враховуючи національні особливості та прагнення до інтеграції в міжнародну бізнес-спільноту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином ми наголошуємо на важливості організаційної культури як ключового чинника ефективного управління підприємством в умовах воєнного стану. Вона формується на основі цінностей, норм і традицій, які впливають на згуртованість колективу, продуктивність і розвиток організації. Культура має багаторівневу структуру, що включає видимі аспекти, такі як символи й ритуали, а також глибинні переконання, які визначають поведінкові моделі працівників.

Організаційна культура виконує важливі функції: інтеграцію персоналу, адаптацію до змін, регулювання поведінки й формування позитивного іміджу підприємства. Успішне її формування значною мірою залежить від професіоналізму та особистих якостей керівників. Також на культуру впливають соціокультурні та економічні особливості, що підкреслює значущість врахування національного контексту в управлінні. Загалом, дослідження демонструє, що організаційна культура є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, мотивації працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства за будь-яких обставин.

## Список використаних джерел:

1. Бережна О. М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. ІІІ Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. 21 жовтня 2016. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 12–26. URL: [http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf\\_21\\_10/1.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/1.pdf) (дата звернення: 10.01.2025).
2. Кошова С. П. Культура управління керівника в практиці державного управління. *Молодий вчений*. 2020. № 9. С. 81–96.
3. Ксенофонтowa М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 8. С. 81–86.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
5. Плотніченко С., Островерхов В. Організаційна культура. URL: <https://surl.li/ptoury> (дата звернення: 10.01.2025).
6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.
7. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення: 12.01.2025).
8. Шолохова К. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. №6. С. 82–97.
9. Шостак Л. В., Болабан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.

## References:

1. Berezhna O. M. (October 21, 2016) Rolj orghanizacijnoji kuljтуры v dijalnosti suchasnykh orghanizacij [The role of organisational culture in the activities of modern organisations]. Menedzhment XXI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii. ІІІ Vseukrainska naukovo-praktychna Internet-konferentsiia. Vinnytsia: Tsentr pidhotovky naukovykh ta navchalno-metodychnykh vydan VTEI KNTU, pp. 12–26. Available at: [http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf\\_21\\_10/1.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/1.pdf) (accessed January 10, 2025).
2. Koshova S. P. (2020) Kuljtura upravlinnja kerivnyka v praktyci derzhavnogho upravlinnja [management culture of the head in the practice of public administration] *Molodyj vchenyj*, no. 9, pp. 81–96.
3. Ksenofontova M. M., Zabolotna T. M. (2012) Upravlinsjka kuljtura: sutnistj ta osoblyvosti formuvannja [Management culture: essence and peculiarities of formation] *Visnyk Sums'kogho nacional'nogho aghrarnogho universytetu. Serija "Ekonomika i menedzhment"*, no. 8, pp. 81–86.

4. Monastyrskij Gh. L. (2019) *Teorija orghanizaciji: pidruchnyk. 2-e vydannja, dopovnene j pereroblene* [Organisational theory]. Ternopilj: Krok. (in Ukrainian)
5. Plotnichenko S. R., Ostroverkhov V. Orghanizacijna kuljtura [Organisational culture]. Available at: <https://surl.li/ptoury> (accessed January 10, 2025).
6. Pryshhak M. D., Lesjko O.J. (2012) *Psykhologhija upravlinnja v orghanizaciji : navchaljnyj posibnyk* [Psychology of management in an organisation]. Vinnytsia. (in Ukrainian)
7. Sova A. V. (2015). Rolj kerivnyka v formuvanni orghanizacijnoji kuljtury [The role of the leader in shaping organisational culture. ] *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (accessed January 12, 2025).
8. Sholokhova K. (2019) Problemy rozvytku orghanizacijnoji kuljtury pidpryjemstva [Problems of developing the organisational culture of an enterprise] *Naukovyj visnyk UMO. Serija: Ekonomika ta upravlinnja*, no. 6, pp. 82–97.
9. Shostak L. V., Boloban Je. O. (2018) Zarubizhnyj dosvid upravlinnja personalom [Foreign experience in personnel management] *Pryazovskij ekonomichnyj visnyk*, no. 3, pp. 94–99.

**Shved Vadym  
Turchak Viktoriia  
Dorosh Oleksandr**

Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution  
"Open International University of Human Development "Ukraine"  
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

### Summary

The article provides a comprehensive analysis of the essence, structure, and functions of organizational culture as an integral element of effective management in modern enterprises. The authors emphasize the multi-layered nature of organizational culture, which includes the surface level (symbols, rituals, language), the visible level (values and beliefs), and the deep level (fundamental assumptions). Special attention is given to the role of management culture in fostering team cohesion, improving labor productivity, enhancing the organization's adaptability to a dynamic external environment, and ensuring stability amidst external challenges. The article highlights the importance of organizational culture in the context of the development of management science and practice, particularly under wartime conditions, which create new challenges and require adaptation of existing approaches. The pivotal role of leaders in building effective organizational culture is underscored, emphasizing their professional competencies, adherence to moral and ethical standards, ability to interact with personnel, and consideration of employees' individual characteristics. The article analyzes the impact of sociocultural, economic, historical, and national factors on the formation of management culture. The authors also address international experience, highlighting differences between European, American, and Japanese approaches to building corporate culture. It is emphasized that the harmonious integration of organizational culture elements, considering the specifics of the environment, is a critical factor for enterprise competitiveness. The practical significance of the study lies in its potential application to improving management processes, developing strategies for professional growth of leaders, increasing employee motivation, and creating a favorable corporate environment. The presented material may be valuable for researchers, practitioners, and managers striving to establish an effective management system in modern economic realities.

**Keywords:** organisational culture, management, culture, enterprise management, corporate culture.