

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ ВАЖЛИВІСТЬ В СЕКТОРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

©2022 ЗУБКО С. В., КАРКОВСЬКА В. Я.

УДК 351.85; 334.722:37.01
JEL: H73; M12; M14

Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління

У статті проаналізовано результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питання важливості організаційної культури для сектора державного управління. Виокремлено зв'язки організаційної культури, що свідчить про її нерозривність з процесами діяльності організації та результативності. Культура сприяє усуненню організаційної неоднозначності поведінки співробітників і сприяє їх ефективній поведінці. Розкрито основні характеристики, притаманні організаційній і корпоративній культурам. Установлено, що відмінність організаційної культури від корпоративної полягає в так званій «політиці», тобто в тому, як публічні службовці взаємодіють з політикою та суспільством в цілому. Доведено, що більшість досліджень культури зосереджені на приватних організаціях, і тільки їх незначна кількість приділяє увагу державному сектору. Зазначено, що будь-яке дослідження організаційної культури державного сектора має враховувати її зовнішній контекст, тобто її взаємозв'язок з політикою та суспільством загалом. Зовнішній контекст може стосуватися ставлення службовців до політики та відносин з громадянами та громадянським суспільством. У внутрішньому контексті відношення службовців можуть відрізнятися за конкретними характеристиками, такими як дистанція від влади, уникнення невизначеності, керівництво у прийнятті рішень і переваги співробітників. Акцентовано увагу на параметрах організаційної культури та проаналізовано різні точки зору науковців. Охарактеризовано профілі організаційної культури, які служать для її кількісного оцінювання.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, державне управління, державні службовці, параметри організаційної культури, профілі організаційної культури.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 25.

Зубко Святослав Віталійович – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Навчально-науковий інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрія, 5, Львів, 79016, Україна)

E-mail: sviatoslav.v.zubko@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-7690>

Карковська Вероніка Ярославівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Навчально-науковий інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрія, 5, Львів, 79016, Україна)

E-mail: veronika.y.karkovska@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2028884/veronika-karkovska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36069470700>

UDC 351.85; 334.722:37.01
JEL: H73; M12; M14

Zubko S. V., Karkovska V. Ya. Organizational Culture and Its Importance in the Public Administration Sector

The article analyzes the results of the studies by domestic as well as foreign scientists concerning the importance of organizational culture for the public administration sector. The links of organizational culture are distinguished, which indicates its indissolubility with the processes of both the organization's activities and the effectiveness. Culture helps to overcome the organizational ambiguity of employee behavior and contributes to their effective behavior. The main characteristics inherent in organizational and corporate cultures are disclosed. It is determined that the difference between organizational culture and corporate culture relates to so-called «politics», that is, in the way public officials interact with politics and society as a whole. It is proved that most cultural studies focus on private organizations, and only a small number of them pay attention to the public sector. It is noted that any study of the organizational culture of the public sector should take into account its external context, that is, its relationship with politics and society as a whole. The external context may relate to the attitude of public officials to politics, relations of public officials with citizens and civil society. In the internal context, the ratios of public officials may differ in specific characteristics, such as distance from power, avoidance of uncertainty, leadership in decision-making and employee preferences. Attention is focused on the parameters of organizational culture, various points of view of scientists are analyzed. The profiles of organizational culture, serving to the quantifying purposes, are characterized.

Keywords: organizational culture, corporate culture, public administration, public officials, organizational culture parameters, profiles of organizational culture.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 25.

Zubko Svyatoslav V. – Postgraduate Student of the Department of Administrative and Financial Management, Educational and Scientific Institute of Administration and Postgraduate Education of Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolitya Andreia Str., Lviv, 79016, Ukraine)

E-mail: sviatoslav.v.zubko@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-7690>

Karkovska Veronika Ya. – D. Sc. (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Educational and Scientific Institute of Administration and Postgraduate Education of Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolitya Andreia Str., Lviv, 79016, Ukraine)

E-mail: veronika.y.karkovska@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2028884/veronika-karkovska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36069470700>

Культура є важливою та водночас дуже важкою для аналізу змінною, що впливає на функціонування організації. Неоднозначність поняття «культура», з одного боку, та диференціація очікувань щодо можливості пояснення організаційних явищ з точки зору культурного аналізу – з іншого, пояснює складність цього явища.

Багато інституцій прагнуть мати добре розвинену культуру, яка стає основою її ідентичності в навколишньому середовищі, частиною її іміджу та визначальним фактором успіху. Культура та її елементи, включно із символами, міфами, ритуалами, цінностями, віруваннями тощо, формують відносини влади та структури й обумовлюють сфери взаємодії та спілкування: формують відносини між керівником і його співробітниками, між членами колективу, між співробітниками та клієнтами; навчають моделям поведінки, у тому числі бажаним для функціонування й успіху організації.

Незважаючи на доволі тривалий період досліджень організаційної культури, можна зробити висновок про актуальність поняття особливо в час модернізації державного управління. Підтвердженням цього є значний доробок науковців у цьому напрямку, зокрема: зарубіжних науковців – Н. Ашканасі, Ч. Вільдерома, М. Петерсона, Д. Денісона, А. Мішра, Г. Хофстеда, Б. Нойена, Д. Огайва, Г. Сандерса, Е. Ллойда, Е. Шейна та вітчизняних науковців – Н. Артеменко [2], С. Гайдученко [5], В. Гошовської [10], Н. Липовської [12], А. Ліпенцева [13], В. Малиновського [15], В. Мартиненко [16], Ю. Палеха [17], І. Письменного [18], С. Серьогіна [22], С. Яромич [25] та ін.

Метою статті є розкриття основних характеристик, притаманних організаційній культурі та акцентування уваги на важливості її для сектора державного управління. Аналізуючи феномен організа-

ційної культури, можна зробити такі припущення: організації формують культуру на основі колективного ставлення; прояв культури створює та підтримує взаєморозуміння серед її «носіїв»; організації змінюють культуру, щоб адаптуватися до організаційних вимог.

Організаційна культура інтегрує інституцію навколо спільної мети та водночас задовольняє потреби та прагнення співробітників, є проміжним елементом між організацією та співробітниками (рис. 1). Автори [7] називають це «автономною нервовою системою організації», або «колективним програмуванням розуму», або «розумовим програмним забезпеченням». Культура сприяє усуненню організаційної неоднозначності поведінки співробітників і сприяє їх ефективній поведінці.

Дослідники вважають, що в сучасних організаціях буде відбуватися швидке зростання ролі управління через культуру: за рахунок спрощення організаційних структур (принципи простоти), розширення свободи та повноважень організаційних підрозділів (принцип автономії), у результаті зниження значення директивного та ієрархічного управління та одночасної актуалізації організаційної культури.

Незважаючи на труднощі у визначенні, описі та вивченні організаційної культури, існує потреба в подальшому її дослідженні. Вітчизняні організації адаптуються до нових європейських моделей роботи та сучасних інструментів управління (включно з управлінням через організаційну культуру).

Культуру також описують як організаційну, чи корпоративну культуру, тобто що в організаційній культурі є щось додаткове, ніж можна знайти в корпоративній культурі. Ця додаткова особливість – політика. Більшість досліджень культури зосереджені на приватних організаціях, і тільки їх незначна кіль-



Рис. 1. Зв'язки організаційної культури

Джерело: складено на основі [7].

кість приділяє увагу державному сектору. Поняття цінностей особливо доречно в державній службі, зокрема такі цінності, як неупередженість, лояльність, справедливість, підзвітність та чесність, були ключовими. Однак останнім часом актуальні цінності, що виникли в контексті модернізації державних послуг, зокрема запровадження реформ публічного управління, спрямовані на забезпечення більшої ефективності та результативності у сфері публічних послуг [8]. Державна служба принципово відрізняється від приватного сектора. Діапазон цілей та обмежень публічного управління свідчить про складність процесу трансформації організаційної культури в цьому секторі порівняно із приватним. Вагомий вплив на організаційну культуру має різне середовище функціонування та, можливо, пояснює, чому культурні зміни можуть бути більш складними на державній службі, ніж у приватному секторі.

Будь-яка структура для розуміння організаційної культури в публічному управлінні повинна включати політику, тобто те, як публічні службовці взаємодіють з політикою та суспільством у цілому. Місія організацій публічного сектора суттєво відрізняється від місії організацій приватного сектора. Більшість організацій публічного сектора є неприбутковими та не покладаються на прибуток як джерело та мету існування. І навпаки, організації приватного сектора орієнтовані на прибуток і вважають його основним джерелом функціонування. Організації публічного сектора не можуть уникнути політики, оскільки вони є ключовими виконавцями державної політики. На основі цього й виникає відмінність між використанням понять «організаційна культура» та «корпоративна культура». Поняття «організаційна культура» належить до цінностей і практик в організаціях публічного сектора, тоді як «корпоративна культура» зазвичай належить до організацій приватного сектора.

Якими б не були характеристики або рівні організаційної культури, вона є «потужною силою» в організації [6] і має вагомий вплив на її діяльність. Культура спонукає членів організації поводитися відповідним чином. Р. Тан і Х. Сун (*R. Tan, H. Sun*) [23] стверджують, що організаційна культура походить із соціальної культури та працює як «невидима рука» в публічному управлінні. Ця рука відносно стабільна, але в довгостроковій перспективі повинна змінюватися відповідно до соціальних змін.

Е. Ллойд (*E. Lloyd*) [11] виявив, що існують дискусії в науковому середовищі щодо сутності поняття організаційної культури. Одні науковці вважають, що це те, чим організація «є», а інші – що те, чим організація «має бути». Однак обидві точки зору сходяться в переконанні, що культура – це щось, що має складатися з таких понять, як переконання, припущення та цінності. Цінності отримали важливе місце у визначеннях організаційної культури. Цінності ви-

значаються як критерій, за яким людина прагне віддавати перевагу певному стану речей перед іншими. Вивчений зв'язок між переконаннями та цінностями стає установками, коли цінності, переконання та ставлення настільки закоренилися в організації, що вони більше не виникають сумнівів чи обговорень. Ці цінності, переконання та припущення поділяються між членами організацій. Г. Хофстед зі співавторами (*G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov*) [8], проводячи дослідження щодо особливостей організаційної культури, встановили, що головну роль відіграють практики, а не цінності. Організаційна культура формується під час роботи та підлягає трансформації, коли працівник приступає до виконання нових обов'язків. У той час, як соціальні культури перебувають у цінностях, організаційні культури перебувають у практиках. Ці практики є видимими та свідомо виконуються.

Організаційна культура не є одновимірним поняттям. Дослідники культури виявили різні параметри організаційної культури. Г. Хофстед та ін. [8], а також Дж. Сталкер і Т. Бернс (*G. Stalker, T. Burns*) [21] визначили шість параметрів організаційної культури стосовно практик, де організації відрізняються (*табл. 1*).

Автори стверджують, що ці параметри не можуть бути загальнодоступними або достатніми. Організаційні культури в різних контекстах можуть вимагати додаткових параметрів, або деякі з визначених шести параметрів можуть здатися менш корисними. Також вони відрізняють орієнтацію на результат від орієнтації на клієнта: «спроба обслуговувати клієнта не означає автоматично орієнтацію на результат» [7, с. 304; 8].

С. Гош і Б. Шривастава (*S. Ghosh, B. K. Srivastava*) [4] відзначили, що концепція організаційної культури інтерпретується по-різному, і не всі визначення доповнюють або збігаються. Після огляду вибірки літератури про інструменти, які використовуються в опитуванні організаційної культури, автори дійшли висновку, що немає двох однакових інструментів, і жодні інструменти не мають спільної теоретичної основи. Н. Ашканасі, С. Вільдером і М. Петерсон (*N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson*) [1] і С. Вільдером, У. Глунк і Р. Масловський (*C. Wilderom, U. Glunk, R. Maslowski*) [24] вивчили 18 опитувальників культурних показників, опублікованих між 1975 і 1992 рр., і 10 емпіричних досліджень культури відповідно. Обидва дослідження виявили великі варіації у визначенні й операціоналізації організаційної культури та її параметрів.

С. Гош і Б. Шривастава (*S. Ghosh, B. K. Srivastava*) [4], ґрунтуючись на моделі Ф. Клуцхона і Ф. Стродтбека (*F. R. Kluckhohn, F. L. Strodtbeck*) [9], виділили сім параметрів організаційної культури: участь, повага до особистості, ставлення до ризику, орієнтація на увагу довіри, відкритість і дистанція влади. Е. Шейн (*E. H. Schein*) [20], намагаючись зрозуміти зміст

Параметри організаційної культури

Параметр	Характеристика
Орієнтація на процес проти орієнтації на результати	Протиставляє турботу про засоби турботі про цілі. Цей контраст ототожнюється із відмінністю між механістичною й органічною системами управління. З орієнтацією на процес або механіку організація, як правило, зосереджується на технічних удосконаленнях засобів, а не на досягненні цілей. Органічна система, як правило, зосереджується на турботі в цілому
Орієнтація на співробітників проти орієнтації на роботу	Протиставляє турботу про працівників турботі про роботу, яку потрібно виконати
Прихильність проти професіоналізму	Вказує на контраст між ідентифікацією співробітників, що походять з організації, і типом роботи (професіоналізм)
Відкрита система проти закритої системи	Фокусується на тенденції організації реагувати на навколишнє середовище
Слабкий контроль проти жорсткого контролю	Показує контрасти у внутрішній структурі організації
Нормативне проти прагматичного	Демонструє, як організація орієнтована на своїх клієнтів. Нормативна організація розглядає своє завдання щодо своїх клієнтів як виконання непорушних правил. Прагматична організація прагне залишатися поруч зі своїми клієнтами

Джерело: складено на основі [8; 21].

культури, визначає деякі її параметри та ставить запитання щодо кожного параметра. Відповіді на ці запитання визначають зміст цієї культури, але автор попереджає про небезпеку надмірного узагальнення параметрів.

Г. Гаррісон і К. Бейрд (*G. L. Harrison, K. M. Baird*) [6] порівняли організаційну культуру організацій державного сектора в Австралії з культурою організацій приватного сектора, використовуючи профіль організаційної культури.

Ш. О'Рейлі та ін. (*S. A. O'Reilly, J. Chatman, D. F. Caldwell*) [14] зосередилися на таких параметрах: орієнтація на результат, повага до людей, увага до деталей, орієнтація на команду та інноваційність, а також розробили профіль організаційної культури з метою кількісної оцінки організаційної культури в їх дослідженні, що вивчає відповідність особистості та культури та її наслідки для ставлення до роботи та поведінки. Ці дослідники провели два типи факторного аналізу – індивідуальний та організаційний (табл. 2).

Д. Денісон і А. Мішра (*D. R. Denison, A. K. Mishra*) [3] у своєму дослідженні використовували чотири організаційні риси – залученість, адаптивність, послідовність і місію, щоб визначити взаємозв'язок між організаційною культурою та продуктивністю організації.

Більшість досліджень організаційної культури присвячені організаціям приватного сектора. Однак організації приватного сектора відрізняються від організацій державного сектора тим, що в останніх політика відіграє головну роль. Будь-яке дослідження організаційної культури державного сектора має враховувати її зовнішній контекст, тобто її взаємозв'язок з політикою та суспільством загалом.

У зовнішньому контексті можна охарактеризувати організації з точки зору їхнього ставлення до політики та відносин з громадянами та громадянським суспільством. У випадку з першою типологією державних службовців можна класифікувати на класичних та політичних [19]. Класичні службовці орієнтовані на процедуру або правила, тоді як політичні службовці – на проблеми або програму.

У внутрішньому контексті ставлення службовців може відрізнитися за конкретними характеристиками, такими як дистанція влади, уникнення невизначеності, керівництво прийняттям рішень і переваги співробітників. Дистанція влади – це фактор, який впливає на поведінку службовців при прийнятті рішень. Там, де дистанція влади велика, службовці вищих рівнів управління приймають рішення, а службовці нижчих рівнів їх виконують. Там, де дистанція влади низька, керівники та підлеглі проводять консультації для прийняття рішень. Уникнення невизначеності є ще одним фактором, який також впливає на поведінку при прийнятті рішень. Службовці з високою тенденцією до уникнення невизначеності, як правило, суворо дотримуються правил і норм і не ризикують. І навпаки, низька тенденція до уникнення невизначеності спонукає їх йти на ризик з точки зору невиконання або порушення правил.

Службовцям для прийняття рішень потрібна інформація. Природа структури прийняття рішень впливає на поведінку пошуку інформації. Структура прийняття рішень зверху вниз, або ієрархічний тип, змушує службовців обмежувати свій пошук інформації в її межах, керівників, колег тощо. Проте колегіальна структура прийняття рішень зму-

Профіль організаційної культури

Індивідуальний факторний аналіз	Організаційний факторний аналіз
Інноваційність і прийняття ризику	Інноваційність
Увага до деталей	Стабільність
Орієнтація на результат або результати	Повага до людей
Агресивність і конкурентоспроможність	Орієнтація на результат
Підтримка	Увага до деталей
Акцент на зростанні та винагороді	Орієнтація на команду
Орієнтація на співпрацю та команду	Агресивність
Рішучість	

Джерело: сформовано на основі [14].

шує службовців шукати за її межами, тобто серед політиків, громадян, академічних, економічних і громадських організацій. Іншою характеристикою прийняття рішень є вибір службовців з урахуванням їхніх соціальних цінностей і культурних особливостей. Соціальні цінності та культурні особливості відібраних працівників повинні приносити користь організації.

ВИСНОВКИ

Порівняння параметрів організаційної культури показує, що вчені не погоджуються у визначенні спільних культурних параметрів. Однак деякі з них узгоджуються, а деякі різняться щодо назви. Чотири параметри культури впливають на щоденну роботу високопосадовців. Як правило, дистанція влади в офісному контексті переважає в суспільстві. Висока дистанція влади серед співробітників організації сприяє зміцненню її формальної та жорсткої ієрархічної структури.

Культура тенденції уникнення невизначеності негативно впливає на досягнення організацією цільових результатів. Це забороняє службовцям виступати з ініціативами щодо інновацій. Суворе дотримання бюрократичних процедур у деяких випадках може не принести бажаних результатів. Тому посадовцям необхідно діяти на власний розсуд і ризикувати, що може принести їм певну невизначеність. Як правило, кожен хоче залишатися у своїй зоні комфорту. Втім, у сфері надання державних послуг, стикаючись зі складністю місцевих умов, службовцям іноді доводиться виходити із зони комфорту.

Організаційну культуру важко змінити без цілеспрямованих зусиль. В організаціях державного сектора цю зміну здійснити ще важче. Службовці – послідовники правил і стійкі до змін. Вони залишаються у своїй зоні комфорту. Внесення бажаних змін у практику культури потребує свідомих і цілеспрямованих зусиль. Ці зусилля можуть включати освіту, навчання та соціальні кампанії. Різницю в оцінках параметрів культури, яку практикують службовці, можна

пояснити різним світоглядом, який вони розвивають через участь у соціальних подіях. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F. Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Inc., 2010.
2. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4. № 4–5. С. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>
3. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204–223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
4. Ghosh S., Srivastava B. K. Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review*. 2014. Vol. 15. Iss. 3. P. 583–596. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf
6. Harrison G. L., Baird K. M. The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*. 2015. Vol. 40. Iss. 4. P. 613–629. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>
7. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 2. P. 286–316. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393392>
8. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
9. Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L. Variations in Value Orientations. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.
10. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / уклад. Гошовська В. А. та ін. Київ: К. І. С., 2016. 130 с.

11. Lloyd E. Organizational culture. In: *Organizational Behavior*. London : Kogan Page Ltd, 2013. P. 209–240.
 12. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2002. Вип. 3. С. 202–215.
 13. Ліпенцев А. В. Організаційна культура // Енциклопедія державного управління : у 8 т. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування. С. 385–389.
 14. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. No. 3. P. 487–516. DOI: <https://doi.org/10.5465/256404>
 15. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ, 2005. 252 с.
 16. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1. С. 59–63.
 17. Палеха Ю. А. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Київ : Видавництво Європейського Університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту та бізнесу, 2002. 211 с.
 18. Письменний І. В., Липовська Н. А. Етос державної служби України: теоретико-емпіричні аспекти. Аспекти публічного управління. 2015. № 10. С. 5–11.
 19. Putnam R. D. The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany, and Italy. In: Dogan M. (ed.). *The Mandarins of Western Europe: The Political Role of Top Civil Servants*. Vol. 1975. New York : John Wiley, 1975. P. 87–128.
 20. Schein E. H. Organizational culture. *The American Psychologist*. 1990. Vol. 45. No. 2. P. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
 21. Stalker G., Burns T. *The Management of Innovation*. London : Tavistock, 1961.
 22. Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4. № 8. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.15421/151641>
 23. Tan R., Sun H. Transformations of organizational culture in the public sector. *Cross-Cultural Communication*. 2012. Vol. 8. Iss. 4. P. 46–52. DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/j.ccc.1923670020120804.2220>
 24. Wilderom C., Glunk U., Maslowski R. Organizational culture as a predictor of performance. In: N. Ashkanasy et al. (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. P. 193–209.
 25. Яромич С., Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 111–115.
- REFERENCES**
- Artemenko, N. "Osoblyvosti motyvatsii personalu na derzhavnii sluzhbi" [Features of Personnel Motivation in the Civil Service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 4, no. 4-5 (2016): 37-47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, Inc., 2010.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, vol. 6, no. 2 (1995): 204-223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ghosh, S., and Srivastava, B. K. "Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture". *Global Business Review*, vol. 15, no. 3 (2014): 583-596. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>
- Haiduchenko, S. O. "Orhanizatsiina kultura yak ob'iekt upravlinskoi diialnosti u sferi derzhavnoi sluzhby" [Organizational Culture as an Object of Managerial Activity in the Field of Civil Service]. https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf
- Harrison, G. L., and Baird, K. M. "The organizational culture of public sector organizations in Australia". *Australian Journal of Management*, vol. 40, no. 4 (2015): 613-629. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>
- Hofstede, G. et al. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 2 (1990): 286-316. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hoftede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Kluckhohn, F. R., and Strodtbeck, F. L. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.
- Komunikatsii v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiinoi kultury ta dilovoho spilkuvannia* [Communications in Public Administration: Aspects of Organizational Culture and Business Communication]. Kyiv: K. I. S., 2016.
- Lipentsev, A. V. "Orhanizatsiina kultura" [Organizational Culture]. In *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*, vol. 8: Publichne vriaduvannia, 385-389. Lviv: LRIDU NADU, 2011.
- Lloyd, E. "Organizational culture". In *Organizational Behavior*, 209-240. London: Kogan Page Ltd, 2013.
- Lypovska, N. "Orhanizatsiina kultura yak faktor stabilizatsii derzhavnoi sluzhby" [Organizational Culture as a Factor in Stabilizing the Civil Service]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 3 (2002): 202-215.
- Malynovskyi, V. Ya. *Slovnnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia* [Dictionary of Terms and Concepts of Public Administration]. Kyiv, 2005.
- Martynenko, V., and Haiduchenko, S. "Orhanizatsiina kultura yak ob'iekt upravlinskoi diialnosti u sferi derzhavnoi sluzhby" [Organizational Culture as an Object of Managerial Activity in the Field of Civil Service]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2012): 59-63.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3 (1991): 487-516. DOI: <https://doi.org/10.5465/256404>
- Palekha, Yu. A. *Kliuchi do uspikhu, abo Orhanizatsiina ta upravlinska kultura* [Keys to Success, or Organizational and Management Culture]. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho Universytetu finansiv, informatsiinykh system, menedzhmentu ta biznesu, 2002.

- Putnam, R. D. "The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany, and Italy". In *The Mandarins of Western Europe: The Political Role of Top Civil Servants*, 87-128. New York: John Wiley, 1975.
- Pysmennyi, I. V., and Lypovska, N. A. "Etos derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoretyko-empyrychni aspekty" [Ethos of Public Service in Ukraine: Theoretical and Empirical Aspects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, no. 10 (2015): 5-11.
- Schein, E. H. "Organizational culture". *The American Psychologist*, vol. 45, no. 2 (1990): 109-119. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Seryohin, S. M., and Sorokina, N. H. "Poniattia «chest», «hidnist» u konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby" [The Concept of «Honor», «Dignity» in the Context of the Professionalization of Public Service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 4, no. 8 (2016): 57-64. DOI: <https://doi.org/10.15421/151641>
- Stalker, G., and Burns, T. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- Tan, R., and Sun, H. "Transformations of organizational culture in the public sector". *Cross-Cultural Communication*, vol. 8, no. 4 (2012): 46-52. DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/jccc.1923670020120804.2220>
- Wilderom, C., Glunk, U., and Masloswski, R. "Organizational culture as a predictor of performance". In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 193-209. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Yaromych, S., and Hrechkosii, I. "Orhanizatsiina kultura derzhavnoi sluzhby i imidzh derzhavnykh sluzhbovtiv" [Organizational Culture of the Civil Service and the Image of Civil Servants]. *Visnyk NADU*, no. 1 (2006): 111-115.

УДК 641.56:658.8:338.2
 JEL: I12; M31; M37; O35
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-119-125>

НОВА ЗБИТА ДЕСЕРТНА ПРОДУКЦІЯ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПОГЛЯД НА СПОЖИВЧИЙ АСПЕКТ

©2022 ПРЯДКО О. М., ТАРАСОВ І. Ю.

УДК 641.56:658.8:338.2
 JEL: I12; M31; M37; O35

Прядко О. М., Тарасов І. Ю. Нова збита десертна продукція: маркетинговий погляд на споживчий аспект

Проаналізовано, систематизовано й узагальнено наукові праці учених, розглянуто проблеми, що пов'язані із дослідженням теоретико-методологічних і прикладних аспектів просування нової інноваційної харчової продукції на ринок. Метою статті є дослідження перспектив просування на регіональний ринок підприємств ресторанного господарства нового збитого десерту, типу самбук, з додаванням сучасної добавки «Нутріо-гем», яка проявляє широкий спектр дії: антиоксидантні, сорбційні, бактеріостатичні, комплексоутворюючі, емульгуючі, вологоутримуючі, вологозв'язуючі, стабілізуючі, структуроутворюючі властивості. Обґрунтовано, що в умовах наслідків світової пандемії та бойових дій в Україні гостро постає питання здорового й оздоровчого харчування як засобу підтримки імунітету та підвищення можливостей організму людини протистояти негативному впливу оточуючого середовища. Для виявлення потенційного попиту на інноваційний товар і його можливе прийняття потенційними споживачами було проведено маркетингове дослідження у вигляді опитування респондентів з використанням платформи Google Forms. Метою було: вивчення потреб покупців; аналіз відповідності характеристик продукту їх вимогам; вибір сегментів ринку для нової страви. Для проведення цієї роботи було розроблено анкету, що складалася із взаємопов'язаних, поставлених у логічній послідовності питань. Обсяг вибірки склав 303 особи. Часовий термін дослідження: листопад – грудень 2021 р. Проведена робота дозволила розробити рекомендації щодо виведення цієї продукції на регіональний ринок та обґрунтувати його ринкову та споживчу актуальність у сучасних умовах.

Ключові слова: підприємства ресторанного господарства, ринок, самбук, «Нутріо-гем», дослідження, респондент, споживач.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 8.

Прядко Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: oliaprydko9598@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1065-5567>

Тарасов Ігор Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: igor_tarasov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6086-1983>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1892862/igor-tarasov/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211391139>

UDC 641.56:658.8:338.2
 JEL: I12; M31; M37; O35

Priadko O. M., Tarasov I. Yu. New Whipped Dessert Products: A Marketing View of the Consumer Aspect

The article analyzes, systematizes and summarizes scientific works of scholars with consideration of the issues related to the study of the theoretical-methodological and applied aspects of promoting new innovative food products to the market. The article is aimed at studying the prospects of promoting to the regional market of restaurant enterprises a new whipped dessert, of the type of sambuc, with the addition of a modern additive «Nutrio-gem», which exhibits a wide range of effects: antioxidant, sorption, bacteriostatic, complex-forming, emulsifying, moisture-containing, moisture-binding, stabilizing, structural-forming properties. It is substantiated that in the context of the consequences of both the global pandemic and the hostilities in Ukraine, the issue of healthy and healing nutrition as a means of maintaining immunity and increasing the ability of the human body to withstand the negative impact of the environment becomes topical. To identify