



Sherstiyuk, R., Stoyko, I. & Palyanytsya, V. (2022) Organizational culture of management: adhocracy, competence and leadership. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 26, no. 1, pp. 37-45.  
URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>



## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ: АДХОКРАТІЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ЛІДЕРСТВО

**Роман ШЕРСТЮК**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: [romsher85@gmail.com](mailto:romsher85@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

**Ігор СТОЙКО**

e-mail: [stoykoi@gmail.com](mailto:stoykoi@gmail.com)

**Віктор ПАЛЯНИЦЯ**

e-mail: [vik\\_03@ukr.net](mailto:vik_03@ukr.net)



### Article history:

Received: May, 2022

1st Revision: May, 2022

Accepted: May, 2022

### JEL classification:

L23

### UDC:

658.3

### DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.037>

**Анотація:** У статті обґрунтовано напрямки вирішення проблем організаційної культури виробництва через адхократичний стиль управління. У сферах високих технологій і в галузях, що швидко розвиваються, з'явилися організації, у яких є ознаки організації майбутнього. У науковій літературі ці організації отримали назву адхократичних, які засновані на знанні та компетентності, а не на позиції в ієрархії. В адхократичних організаціях, на противагу бюрократичним структурам, відбувається відхід від укорінених схем, стандартизації, сталого розподілу функцій та способів діяльності (прагнення до жорсткого поділу праці, надмірної формалізації поведінки та взаємодії, тотального використання систем планування й контролю тощо). У статті пов'язано питання адхократичного управління з компетентністю і лідерством. Компетентність працівника розглядається як ступінь його кваліфікації, яка дає змогу успішно вирішувати завдання, що постають перед ним. Найбільший організаційний ефект для даної системи управління буде у випадку, якщо серед управлінців на різних посадах будуть лідери. Виділено базові риси лідерства: здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність; турбота про загальне благо й користь людей, а не про особисту вигоду; здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах; володіння харизмою і природною силою впливу; наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету; вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки. Встановлено переваги (участь всіх членів організації, постійне навчання, вирішення проблем за можливостями кожного члена колективу) та недоліки (можливі проблеми спілкування під час прийняття рішень; якщо організація не звикла працювати «адхократично», вона постійно шукає начальника; тривалий процес прийняття рішення через необхідність врахування думки багатьох людей) адхократичного способу управління.

**Ключові слова:** управління, організаційна культура, адхократія, компетентність, лідерство.

«Багато чого у цій виникаючій цивілізації протирічить традиційній індустріальній цивілізації. «Третя хвиля» несе із собою новий образ життя, основою якого є відновні джерела енергії, методи виробництва, що роблять застарілими більшість фабричних технологій, радикально перетворені школи та корпорації майбутнього. Така цивілізація несе з собою новий кодекс поведінки та виводить нас за межі концентрації енергії, грошових коштів і влади!».

Елвін Тоффлер

«Лідерство ґрунтується на трьох основних факторах: амбіціях чи внутрішніх спонуваннях, компетенціях чи досвідченості, а також на внутрішній цілісності чи моральних якостях».

Уоррен Бенніс



Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс] / Роман Шерстюк, Ігор Стойко, Віктор Паляниця // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 1 (26). — С. 37-45. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## 1. Постановка проблеми.

У даний час у сферах високих технологій і в галузях, що швидко розвиваються, з'явилися організації, у яких є ознаки організації майбутнього. У науковій літературі ці організації отримали назву адхократичних, які засновані на знанні і компетентності, а не на позиції в ієрархії.

Бюрократичний стиль управління існує вже протягом століть з випробуваними різними варіантами та конструкціями. І різні конструкції відповідають різним потребам. Жорстке й ієрархічне розташування людей, які обіймають постійні посади, керують людьми, що знаходяться нижче, і, у свою чергу, підпорядковуються управлінню людей, що знаходяться вище. У кожного є робота, місце в структурі та місце роботи.

Але така жорстка і стабільна конструкція не підходить для будь-яких починань, стартапів та вимогам сьогодення. Одним із альтернативних вирішень питання є пристосування до конкретних цілей – адхократичний стиль управління.

## 2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У Великій Українській Енциклопедії подано таке визначення поняття адхократія: «Адхократія, адгократія (від лат. *ad hoc* – для цього, для певного випадку, для конкретної мети та грец. *κράτος* – сила, влада, англ. *adhocracy*) – самоврядна організаційна структура горизонтального (не ієрархічного) типу – відкрите, гнучке, творче підприємство з високим ступенем свободи в діях співробітників і переважно неформальним характером їх соціальної взаємодії».

Адхократія – термін, запропонований у 1960 році знавцем проблем лідерства Уорреном Беннісом (*Warren Gamaliel Bennis*), а потім популяризований футурологом Елвіном Тоффлером (*Alvin Toffler*) у книзі «Шок майбутнього (*Future Shock*, 1970), а також Генрі Мінцбергом (*Henry Mintzberg*) у книзі «Структурування організацій. Синтез досліджень» (*The structuring of organizations: a synthesis of the research*, 1979) [2; 3; 4]. Адхократичне управління, а також необхідні для нього компетентності та лідерство, досить широко розглядаються у дослідженнях вітчизняних науковців, практиків і менеджерів.

## 3. Виклад основного матеріалу.

За своєю суттю адхократія – протилежність бюрократії. «Коли бюрократія стала брудним словом? Майже напевно, коли виникла ідея адхократії. Це дві полярні протилежності: кардинально різні способи координації організації. Хоча концепція бюрократії сягає XIX століття; адхократія нова» [2].

«Проектні організації широко поширені в авіакосмічній індустрії. Коли якому-небудь провідному виробникові вдається добути велике замовлення від Агентства національної авіонавтики і космосу, він збирає команду приблизно з сотні чоловік з різних функціональних підрозділів компанії. Проектна команда працює приблизно півтора року до офіційної заявки уряду, щоб зібрати дані і проаналізувати майбутню роботу. Коли настає час підготувати формальну заявку, що називається в індустрії «пропозицією», тоді команда, що працювала над його підготовкою, розпускається, а її учасники повертаються у свої функціональні підрозділи. Потім набирається нова група людей для того, щоб написати істинну «пропозицію». Команди для написання пропозиції працюють разом усього лише декілька тижнів. Як тільки пропозиція приймається, команда відразу ж розпускається. Коли відбувається підписання контракту (якщо воно відбувається), то послідовно створюються різні нові» [7, с. 5].

За своєю суттю адхократія протилежна бюрократії як основному способу людської організації, що з'явилася у період становлення індустріального суспільства, та ігнорує класичні принципи менеджменту, згідно з якими у кожного члена організації є певна стабільна роль. У бюрократичній організаційній системі індивід традиційно займав чітке місце в системі розподілу праці і був вписаний у вертикально орієнтовану ієрархію: ланцюг вказівок виходив зверху вниз.

В адхократичних організаціях на противагу бюрократичним структурам відбувається відхід від укорінених схем, стандартизації, сталого розподілу функцій та способів діяльності (прагнення до жорсткого поділу праці, надмірної формалізації поведінки та взаємодії, тотального використання систем планування й контролю тощо).

Адхократичні організації з метою випуску ефективних інноваційних продуктів об'єднують фахівців різних професій у команди для роботи над проектом, кожен із яких вимагає різних комбінацій навичок і ресурсів. Адхократія щоразу залучає й наділяє повноваженнями експертів, які набули знань і вмінь завдяки фаховій освіті, підготовці, досвіду. У цій системі управлінці і адміністратори виконують функцію координаторів між різними робочими групами, створеними на певний термін.

Адхократії також можуть існувати всередині бюрократичної організації як мобільні тимчасові групи, створені для вирішення спеціальних завдань, які нездатна вирішити організація в цілому.

Чому потрібна адхократія? Звичайно, що організації мають бути добре організованими. Але яка організаційна структура їм підходить? Протягом століть було випробувано майже все, і, мабуть, багато разів у багатьох варіаціях. І найпоширенішою за останні пару сотень років була бюрократія. Жорстке та ієрархічне розташування людей, які обіймають постійні посади, керують людьми, що знаходяться нижче, і, у свою чергу, підпорядковуються управлінню людей, що знаходяться вище. У кожного є робота, місце в структурі і місце, де працювати.

Але така жорстка і стабільна конструкція не підходить для будь-яких починань у сьогоdnішній час. Одним із альтернативних рішень є адхократія – можливо тимчасовим, але легко пристосовується до конкретних цілей. Адхократія ігнорує класичні принципи менеджменту, згідно з якими в кожного є певна постійна роль, і відповідає гнучкому організаційному устрою, за якого індивідууми можуть вільно використовувати свої таланти залежно від потреб. Ключовими факторами в адхократії є компетентність і груповий взаємозв'язок робіт. Адхократія – це одночасно й організаційна система управління (далі – ОСУ) й управлінський стиль. Найважливіший параметри адхократії – компетентність і лідерство.

«Компетентність – досвід, обізнання та знання. Компетентність у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці» (Вікіпедія).

Компетенція організації – коло повноважень будь-якої організації, установи чи особи; коло питань, в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід.

Компетентність працівника – це ступінь його кваліфікації, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним. Компетентність менеджера – це результативність та ефективність дій менеджера згідно з цілями та стратегіями фірми.

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його тлумачення:

Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

Лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів.

Лідерство – це вплив на інших людей.

Згідно австрійської школи економіки, лідерство є невід'ємною частиною підприємництва. Людвіг фон Мізес (*Ludwig Heinrich Edler von Mises*) так описує феномен лідерства: «Відомо, що різні люди реагують на зміну умов з різною швидкістю і по-різному. На ринку є лідери і ті, хто лише копіює поведінку своїх більш спритних співгромадян. Феномен лідерства так само реальний на ринку, як і в інших сферах людської активності» [5]. Підприємець-промоутер, як називає його Л. фон Мізес, є рушійною силою ринку. Без цього поняття неможливо побудувати теорію ринкового процесу.

У. Бенніс [3] розглядає керівництво у нерозривній його єдності з індивідом; на його думку наявність тих, хто володіє уявою, наділених повноваженнями лідерів – найважливішою особливістю світу, що змінюється. Він описує здійснення лідерства як трансформування послідовників керівника за допомогою формування у них видіння поставлених цілей та озвучування методів їх досягнення, а також шляхом стимулювання у співробітників самоповаги та потреб у творчості.

На думку У. Бенніса, моделлю поведінки лідерів майбутнього стане наставництво, коли керівник виконує роль, що багато в чому нагадує тренера команди. Лідер повинен володіти такими якостями, як уміння вчитися в інших і зовнішнього середовища, а також прагнення більше дізнатися про себе. У. Бенніс називає таких керівників «вічними учнями». Хороший лідер повинен також мати здоровий егоїзм, щоб мати можливість сприймати людей такими, якими вони є. Лідерство ґрунтується на трьох основних факторах: амбіціях чи внутрішніх спонуканнях, компетенціях чи досвідченості, а також на внутрішній цілісності чи моральних якостях. У. Бенніс попереджає про небезпеку вибору в складні часи тих лідерів, які мають амбіції та компетенцію, але позбавлені порядності.

Виникає цілком резонне питання: чому так важливо лідерство, коли можна бути просто хорошим керівником? Хорошого керівника важко знайти. Управлінський досвід показує, що саме лідерський стиль допомагає робити бізнес конкурентоспроможним, зменшувати витрати часових і людських ресурсів, запобігати втраті кадрів і створювати дружню команду для досягнення довгострокових цілей.

Необхідно виділити базові риси лідерства: здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність; турбота про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду; здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах; володіння харизмою і природною силою впливу; наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету; вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки.

Формальні лідери (офіційні керівники) важко заробляють повагу своїх працівників, оскільки, хоча вони можуть мати управлінський досвід, вони не обов'язково можуть мати відчутні результати як лідер. Інший виклик у керівництві – це пошук людей, які вирішують помилки та проблеми на робочому місці. Менеджеру потрібні хороші люди, як і працівникам потрібен хороший менеджер. Менеджерам потрібно оточити себе хорошими членами команди. Без належної підтримки з боку професійних працівників навіть добрі менеджери швидко згорять і не виконають свої обов'язки. Завдяки новим програмним платформам, ресурсам та інструментам менеджерам готелів простіше виконувати свої численні обов'язки. Але, з іншого боку,



через зміни технологій, а також поведінку та мислення споживачів це завжди буде важким.

Навколо компетентності і лідерства будується вся діяльність адхократичного управління: система стимулювання, високий ступінь волі в діях працівників, перевага горизонтальних зв'язків, переважно неформальний характер взаємодії персоналу (навіть по вертикалі) і т. ін. Звідси випливає, що ОСУ адхократичної організації часом жорстко не визначена, ієрархічна будова її може досить часто змінюватися, менеджери не завжди чітко прив'язані до певної сфери діяльності.

Адхократична організаційна культура має низку відмінних ознак: оскільки даний тип організаційної культури властивий підприємницьким компаніям, що динамічно розвиваються, співробітники готові прийняти високий ступінь ризику прийнятих ними рішень. Лідери в компаніях також є новаторами і готові приймати він ризик за прийняті рішення. Високий ступінь адаптації до зовнішнього середовища, що швидко змінюється, і готовність до змін. Відсутність централізованої влади та взаємовідносин. Успіх компанії пов'язаний із наданням споживачеві унікальних та інноваційних товарів та послуг. У компанії заохочується особиста ініціатива, професіоналізм та новаторство. Довгострокова орієнтація на швидке зростання та придбання нових ресурсів для компанії [5].

Словник.UA [8] пояснює значення адхократичної культури: «Адхократична культура – корпоративна культура компанії, в якій кожний співробітник є творцем, новатором; тут немає вимог чітко дотримуватися регламенту, але є неухильна вимога передбачати майбутнє і не боятися ризикувати для завоювання в ньому передових позицій».

ОСУ адхократичної організації звичайно асоціюють зі схемою концентричної форми. У зв'язку з цим найбільшого поширення такі компанії набули в галузях із високою або складною технологією, що вимагають творчості, інноваційності й ефективної спільної роботи: науково-дослідної і дослідно-конструкторської, консультаційно-впроваджувальної, комп'ютерно-електронної, медичної і т. ін. Безумовно, що такий тип організації не універсальний. Найбільш ефективний він для організацій, де переважає стохастичний характер діяльності: НДДКР, консультаційно-впроваджувальна діяльність тощо. Адхократія – найвищою мірою неформальна, органічна організація, в якій фахівці працюють в командах, координуючи свою діяльність за різними проектами. Це підрозділи, що займаються новими питаннями і є, як правило, тимчасовими. Можуть мати й інші назви: робочі, експертні, цільові групи, робочі центри, штаби, команди.

У сучасному світі, на відміну від часів Е. Тоффлера, вже нікого не дивує, що існує проєктний менеджмент. Основи управління проєктами тепер вивчають практично усі студенти, що вибрали менеджмент своєю спеціальністю. Проєктний менеджмент – це управління проєктом і людьми, залученими для його реалізації. Істотна відмінність проєктних команд від функціональних відомств і підрозділів традиційної бюрократичної організації полягає в тому, що перші, за своєю суттю, є тимчасовими, тоді як другі розраховані на постійне існування.

Адхократичній організації властивий високий ступінь волі в діях персоналу, але її найважливішим результатом є якісне виконання роботи й уміння вирішувати проблеми, що виникають. Ключовими елементами адхократії є наступні:

- робота в областях з високою або складною технологією, що вимагає творчості, інновативності й ефективної спільної роботи;
- фахівці є висококваліфікованими експертами у своїй справі, лідерами, виконують складні виробничі операції й уміють контактувати один з одним високоефективним способом;

– структура має органічну основу й чітко не визначена, переважають неформальні й горизонтальні зв'язки [6, с.95].

Ієрархічна побудова постійно змінюється. У багатьох менеджерів немає твердої прив'язки до однієї роботи;

– право прийняття рішень і влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху;

– система винагороди будується на внеску фахівця, його компетенції й ступеню участі у загальній роботі, винагорода носить груповий характер;

– відносини по вертикалі й горизонталі переважно носять неформальний характер, нерідко відсутня схема структури такої організації.

Організаційна структура управління адхократичної компанії, як правило, зображується у вигляді кількох кіл, що відбивають послідовно від центра вище керівництво, штаб-квартиру компанії, менеджерів, фахівців і робітників. Тобто в організації такого типу є неначе точка відліку, від якої структура розходить колами в радіальних напрямках. Коло у цьому разі є символом того, що всі зусилля її працівників ведуть до одного – до успіху компанії.

Ця система роботи є найбільш улюбленою серед молоді, або покоління «міленіалів», які звикли брати участь у рішеннях, а не займати ієрархічну посаду та віддавати накази іншим підрозділам [5].

У Вікіпедії вказано, що міленіали (англ. *Millennials*) або Покоління Y (покоління «ігрек») – покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 по 1996 роки, на момент настання нового тисячоліття вони були у юному віці).

Іншим важливим аспектом є те, що адхократія краще пов'язує з робочими підрозділами, які зазвичай не спілкуються, такими як фінанси та маркетинг.

Визначення річного бюджету компанії можна було б краще визначити, якщо всі підрозділи присутні та знають про витрати кожного з них, а також про значення, яке вони мають у компанії. У цьому сенсі адхократична структура була б дуже корисною.

З іншого боку, під час тієї ж роботи в бюрократичній структурі це дозволило б приймати рішення загальному керівництву. Звичайно, незалежно від відмінностей, які можуть мати інші сфери організації, і з цим, дотримуючись лише одного критерію управління.

Як видно, кожна конструкція має свої переваги та недоліки, справа в тому, щоб мати досвід у кожній із них і бачити, яка з них найкраще відповідає вашому способу роботи.

Переваги такого способу роботи полягають у наступному:

– сприяє участі всіх членів організації;

– дає змогу постійно вчитися, підкоряючись вирішенню проблем та колективній роботі;

– вирішення проблем за можливостями кожного члена колективу.

Застосування цієї робочої системи може спричинити деякі проблеми чи недоліки адхократії:

– під час прийняття рішень можуть виникати проблеми спілкування;

– якщо організація не звикла працювати «адхократично», вона постійно шукає начальника;

– тривалий процес прийняття рішення через необхідність врахування думки багатьох людей.

У цьому сенсі аспекти бюрократії, пов'язані із низхідною вертикальною бізнес-структурою, де рішення знижуються, замінюються горизонтальною структурою, де команда пропонує та вирішує у будь-який час питання достатньої важливості, а то і найважливіші.

#### 4. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

**Теоретичний аспект.** Дослідження має теоретичне і практичне значення як для науки, так і для управління. У ньому пов'язано організаційну культуру управління з поведінкою компетентності й лідерства, та, відповідно, задоволеністю результатами роботи. Таким чином, це дослідження дало нове уявлення про цю сферу та зв'язок між змінними.

Крім того, культура адхократії позитивно впливає на задоволеність роботою в нинішніх організаціях різного напрямлення. Негативний аспект культури ієрархії щодо стилю керівництва відповідає попереднім дослідженням з інших країн, що означає, що організаційна культура може перетворюватися на регіони та організації різних секторів. Крім того, позитивні зв'язки між культурою адхократії та задоволеністю роботою залишаються незмінними, створюючи декілька основ для подальших досліджень.

**Практичний ефект.** Результати дослідження також будуть мати практичний вплив на людей, які приймають рішення, включаючи лідерів та керівників, які будуть розуміти значення різних видів організаційної культури. Це може сприяти використанню належної організаційної культури в організаційному контексті. У деталях, топ-менеджери повинні балансувати між турботою про завдання і людьми. Оцінка різних організаційних культур сприятиме адаптації та вдосконаленню культури для досягнення організаційних результатів. Однак, щоб змінити організаційну культуру, потрібні зусилля та час. Тому очікується, що лідери будуть терплячими в процесі змін. Дане дослідження підтверджує, що глибокий аналіз зв'язку між організаційною культурою та задоволеністю роботою є важливим для розвитку успішних організацій сектору.

#### Author details (in English)

#### ORGANIZATIONAL CULTURE OF MANAGEMENT: ADHOCRACY, COMPETENCE AND LEADERSHIP

**Roman SHERSTIUK**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine*

*e-mail: [romsher85@gmail.com](mailto:romsher85@gmail.com)*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>*

**Igor STOYKO**

*e-mail:*

*[stoykoii@gmail.com](mailto:stoykoii@gmail.com)*

**Viktor PALYANYTSYA**

*e-mail: [vik\\_03@ukr.net](mailto:vik_03@ukr.net)*

**Abstract.** *The article substantiates the directions for solving the problems of organizational culture of production through adhocratic management style. In high-tech and fast-growing industries, organizations have emerged that show signs of organizing the future. In the scientific literature, these organizations are called adhocratic, which are based on knowledge and competence, rather than on positions in the hierarchy. In adhocratic organizations, in contrast to bureaucratic structures, there is a shift from entrenched schemes, standardization, division of functions and methods of activity (the desire for a rigid division of labor, excessive formalization of behavior and interaction, total use of planning and control systems, etc.). The article connects the issue of adhocratic management with competence and leadership. The competence of the employee is seen as the degree of his qualification, which allows him to successfully solve the tasks facing him. The greatest organizational effect for this management system will be if there are leaders in different positions of managers. The basic features of leadership are highlighted: ability to make responsible and complex decisions, willingness to take proper responsibility for them; concern for the common good and benefit of people, not for personal gain; the ability to lead people on a completely voluntary basis; possession of charisma and natural power of influence; trust in the leader of the group and strong authority; the ability to admit mistakes and the desire to take responsibility for defeats, to look for personal miscalculations. The advantages (participation of all the organization's members, continuous learning, solving problems according to the capabilities of each team member) and disadvantages (possible problems of communication during decision-making process; if the organization is not used to working "adhocratically", it is*

constantly looking for a boss; long decision-making process due to taking into account the points of views of many people) of adhocratic management are identified.

**Key words:** management, organizational culture, adhocracy, competence, leadership.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

## Funding

The authors received no direct funding for this research.

## Citation information

Sherstiuk, R., Stoyko, I. & Palyanytsya, V. (2022) Organizational culture of management: adhocracy, competence and leadership. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 26, no. 1, pp. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

## Використана література:

1. Елвін Тоффлер Третя хвиля / пер. з англ. Андрій Євса, за редакцією Віктора Шовкуна. Київ: Всесвіт, 2000. 480 с.
2. Тоффлер Е. Нова парадигма влади. Знання, багатство й сила / пер. з англ. Наталка Бордукова. Харків: Акта. 688 с.
3. Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*.
5. Quan Hoang Nguyen Tran. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>
6. Стойко І., Віятик І. Адхократія: управлінський стиль майбутнього. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні* : Матеріали І міжрегіональної науково-практичної конференції, 5 травня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 94-95.
7. Сухонос В. В. Адхократія як антибюрократична державна технологія: історикоправовий контекст. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 2(11). С. 3-7.
8. СЛОВНИК.ua. URL: <https://sloynyk.ua/>

## References

1. Elvin Toffler (2000) *Tretya khvylya* [The Third Wave]. Kyiv: Vsesvit. (in Ukrainian).
2. Toffler E. *Nova paradyhma vlady. Znannia, bahatstvo i syla* [Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence]. Kharkiv: Akta. (in Ukrainian).
3. Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*.
5. Quan Hoang Nguyen Tran (2020) Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>.



6. Stoyko I., Viyatyk I. (2019) Adkhokratiia: upravlinskyi styl maibutnioho [Adhocracy: the managerial style of the future]. Proceedings of the I mizhrehionalna naukovo-praktychna konferentsiia «Problemy publichnoho upravlinnya ta administruvannya na rehionalnomu rivni». Ternopil: TNTU. 5 travnia. pp. 94-95.
7. Sukhonos V. V. (2014) Adkhokratiia yak antybiurokratychna derzhavna tekhnolohiia: istoryko-pravovyi kontekst [Adhocracy as an Anti-Bureaucratic State Technology: A Historical and Legal Context]. *Legal Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*. – Pravovyi visnyk Ukrayinskoyi akademii bankivskoyi spravy, Vol. 2(11). pp. 3-7.
8. SLOVNYK.ua. URL: <https://slovnyk.ua/>



© 2022 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format  
 Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

