

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 330.3

JEL: D20; D23

DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.055

Алла ВАСІНА

доктор економічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет,
e-mail: Vasina70@ukr.net,
ORCID ID: 0000-0001-9472-2714

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ АНОТАЦІЯ

Вступ. З огляду на унікальні характеристики кожної окремої організації, вагомим є вплив на її розвиток організаційної культури, яка відіграє визначальну роль в формуванні й використанні організаційного потенціалу. Відповідно актуалізується необхідність обґрунтування підходів до використання потенціалу організаційної культури в напрямі розкриття нових можливостей організаційного розвитку з врахуванням сучасних викликів.

Мета – теоретичне обґрунтування впливу організаційної культури на формування передумов розвитку сучасних організацій та визначення підходів щодо її удосконалення в контексті забезпечення адаптивного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Використано загальні й спеціальні методи наукових досліджень – системного підходу, аналізу і синтезу, абстрактно-логічного узагальнення.

Результати. Обґрунтовано роль організаційної культури в забезпеченні організаційного розвитку. Визначено теоретичні підходи до залучення потенціалу організаційної культури в процеси розвитку організації. Наведено характеристики організаційної культури, що мають важливе значення для здійснення її впливу на організаційний розвиток. Наголошено на доцільності розгляду організаційної культури через призму двох аспектів: як об'єкта управління і як інструмента управління. Визначено базові умови трансформації організаційної культури у відповідності до цілей організаційного розвитку. Наведено підходи до формування організаційної культури з врахуванням викликів цифрової трансформації, воєнного часу, знаннєвої економіки.

Висновки. Основні аспекти розвитку організацій детермінуються організаційною культурою. В сучасних умовах українські організації постають перед необхідністю забезпечення свого розвитку на основі організаційної культури, сформованої з врахуванням викликів цифрових трансформацій, воєнного часу, розвитку знаннєвої економіки. Вироблення механізмів удосконалення організаційної культури має виступати складовою стратегії розвитку організації, що доцільно розглядати як предмет подальших досліджень.

Ключові слова: організаційна культура, складові організаційної культури, розвиток організації, засади організаційного розвитку, зовнішнє середовище організації.

Формули: 0, рис.: 0, табл: 0, бібл.:11.

Alla VASINA

ORGANIZATIONAL CULTURE IN ENSURING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ABSTRACT

Introduction. Given the unique characteristics of each individual organization, organizational culture has a significant influence on its development, playing a key role in shaping and utilizing organizational potential. This emphasizes the need to substantiate approaches to leveraging the potential of organizational culture to unlock new opportunities for organizational development in the context of modern challenges.

Goal. The purpose of the study is to theoretically substantiate the influence of organizational culture on the formation of prerequisites for the development of modern organizations and to identify approaches to its improvement in the context of ensuring adaptive responses to external environmental challenges.

Methods. The research employs general and specialized scientific methods, including the systemic approach, analysis and synthesis, and abstract-logical generalization.

Results. The study substantiates the role of organizational culture in ensuring organizational development. Theoretical approaches to engaging the potential of organizational culture in organizational development processes are identified. The study outlines characteristics of organizational culture that are important for its influence on organizational growth. It emphasizes the importance of viewing organizational culture from two perspectives: as an object of management and as a management tool. Basic conditions for the transformation of organizational culture in accordance with organizational development goals are defined. Approaches to shaping organizational culture are presented, taking into account the challenges of digital transformation, wartime conditions, and the knowledge economy.

Conclusions. The key aspects of organizational development are determined by organizational culture. Under current conditions, Ukrainian organizations face the need to ensure their development based on a culture shaped in response to the challenges of digital transformation, war, and the rise of the knowledge economy. The development of mechanisms for improving organizational culture should become an integral part of the organization's development strategy and a subject of further research.

Keywords: organizational culture, components of organizational culture, organizational development, foundations of organizational growth, organizational external environment.

Formulas: 0, **figures:** 0, **tables:** 0, **references:** 11.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Сучасні організації, як складні соціальні цілеорієнтовані системи, функціонуючи в умовах динамічного, нестабільного й непередбачуваного середовища, постають перед викликом вироблення дієвих моделей управління й організаційних змін, спроможних забезпечити їхній ефективний розвиток. Науковці й представники експертного середовища наголошують, що світ змінюється і разом з ним має змінюватись управління, його нова модель повинна посилити стратегічне мислення, змінити вузьке бачення зверху вниз, забезпечити відхід від вузької економічної концепції і тимчасових фінансових інтересів [1]. В умовах перманентного зростання динамічності й знанневості економіки організації прагнуть віднайти нові механізми гнучкого адаптивного реагування на запити стейкхолдерів, формування стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз, стабільного розвитку й стратегічного прориву, використовуючи всі види доступних ресурсів. З огляду на те, що кожна організація є унікальною і їй притаманні специфічні характеристики, які визначаються підходами до узгодження особистісних й організаційних інтересів, застосуванням стимулів й обмежень, регламентів й технологічних процедур, проявом ініціативи й творчості, рівнем відповідальності й дисципліни, інноваційності й прогресивності, цінностями й традиціями, вагомим є вплив на її розвиток організаційної культури, яка відіграє визначальну роль в формуванні й використанні організаційного потенціалу.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування впливу організаційної культури на формування передумов розвитку сучасних організацій та визначення підходів щодо її удосконалення в контексті забезпечення адаптивного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та формування організаційної культури організацій через призму різноманітних методологічних підходів присвячені праці Барібіної Я., Білецької О., Воробйової Н., Губаревої І., Захарчин Г., Касич А., Ленди В., Лозової О. В., Максименка Д., Оганесяна Г., Синицької О., Скібської К., Стец І., Трушкіної Н., Шимановської-Діанич Л., Шимановської В. та інших науковців. Попри значний науковий доробок вчених, питання використання потенціалу організаційної культури в напрямі розкриття нових можливостей організаційного розвитку з врахуванням сучасних викликів та

вимог динамічного й непередбачуваного зовнішнього середовища постають з особливою гостротою і потребують додаткового дослідження й наукового обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах розвиток є основною необхідною умовою існування організацій. Розвиток організацій, як цілеспрямований процес якісного нарощення ними свого потенціалу, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, в останні десятиліття динамічного поступу постіндустріального суспільства базується на:

- пріоритетності забезпечення ефективного використання й створення організаційного знанневого ресурсу;
- концепції диференціації, пошуку й запровадження нестандартних підходів, методів, високих виробничих й соціальних технологій, що дали б змогу сформувати організаційну ідентичність й домагатись успіху;
- необхідності впровадження інновацій у всі аспекти внутрішнього середовища, прогресивних технологій індивідуалізації виробництва товарів і послуг, укладання угод, адаптивному реагуванні на все більш сегментований й індивідуалізований споживчий попит;
- розвинутому соціальному потенціалі організації, сприятливих організаційних умовах узгодження організаційних й особистісних цілей;
- змінах властивостей організації, що виступають результатом спільної діяльності індивідів;
- орієнтації на розвиток спроможності виробляти управлінські механізми відповідно до трендів у сучасному менеджменті, пов'язаних із: запровадженням гнучких й адаптивних форм організації діяльності, що дозволяють швидко впроваджувати інновації та формувати дієві команди; розвитком культури співпраці й креативності; розвитком лідерського потенціалу на всіх управлінських рівнях.

Наведені ключові аспекти розвитку сучасних організацій, що пов'язані як з внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, прямо й опосередковано детермінуються організаційною культурою. Попри значний вплив інноваційних, технологічних, комунікаційних чинників на організаційний розвиток в умовах постіндустріального суспільства, визначальним все ж є людський чинник у всіх його проявах, включаючи й формування організаційної культури.

Використання потенціалу організаційної культури для забезпечення ефективного розвитку організації виступає пріоритетним завданням управління, теоретичним підґрунтям вирішення якого виступає сучасна теорія організаційного розвитку, що базується на положеннях теорії управління й теорії організації, та міждисциплінарний підхід.

Теорія організації акцентує увагу на розкритті передумов впливу окремих працівників та колективів на діяльність організації, серед яких значна роль відводиться організаційній культурі. Цілеорієнтований розвиток організації забезпечується через вироблення й реалізацію управлінських механізмів, зорієнтованих на запровадження організаційних нововведень, які передбачають зміну властивостей організації на основі спільної діяльності й взаємовпливу працівників, що формують організаційну культуру, як одну з складових організації.

Має місце взаємообумовлений вплив між корпоративністю й організаційною культурою, що сприяє розвитку потенціалу організації як соціальної спільності. Слід зауважити, що в розвитку організації важлива роль належить соціальній складовій, що виступає базисом соціального потенціалу. Це дозволяє простежити взаємозв'язок між організаційним розвитком, соціальним потенціалом організації, ефективністю діяльності працівників, організаційною культурою. В цьому зв'язку, примноження й використання соціального потенціалу, підвищення ефективності персоналу, посилення корпоративності через розвиток організаційної культури виступає відправною умовою забезпечення розвитку організації.

Таким чином управління організаційним розвитком передбачає здійснення цілеспрямованого управлінського впливу на складові елементи цього процесу, зокрема й організаційну культуру. Розвиток організаційної культури формує передумови перетворення соціального потенціалу в соціальний капітал і цим самим надає динамізму розвитку організації. Френсіс Фукуяма визначає соціальний капітал «як певний набір неформальних цінностей чи норм,

яких дотримуються члени групи, що дає їм змогу співпрацювати один з одним. Якщо члени групи очікують, що інші будуть поводитись чесно, і на них можна покластися, вони почнуть довіряти один одному. Довіра діє як мастило, що дає змогу будь-якій групі чи організації працювати більш ефективно» [2].

Питання забезпечення організаційного розвитку із залученням потенціалу організаційної культури певною мірою обґрунтовують положення соціології М. Вебера, відповідно до яких організація розглядається як сукупність соціальних дій, тобто усвідомлених, цілеспрямованих, ціннісноорієнтованих дій, які співвідносяться з поведінкою інших людей. В цьому зв'язку, управління організацією має базуватись на розумінні змісту соціальної поведінки її членів. Позиція М. Вебера щодо характеристики оптимальної організації як максимально раціоналізованої бюрократичної системи, якій притаманна раціональність, надійність, економічність й ефективність, реалізація спеціальних й рутинних завдань, нейтральність, ієрархічність, законність правил і дій, владна централізація, спонукає до висновку про доцільність забезпечення певного рівня формалізації й інституційного закріплення елементів організаційної культури через розроблення й запровадження внутрішньоорганізаційних регламентів.

Розгляд організації як соціальної системи через призму концепції Талкотта Парсонса дозволяє виокремити організаційну культуру в одній площині з такими її функціонально значимими підсистемами як: політична система, що забезпечує узгодження інтересів організації з цілепокладанням; соціальний контроль в формі норм і правил, зорієнтованих на інтеграцію організації; економічну підсистему, що забезпечує реалізацію функції адаптації до зовнішнього середовища. Дані підсистеми взаємодіючи між собою задають вектор та пропонують механізми розвитку організації.

З врахуванням цього, очевидним є те, що розвиток організації базується на перманентному процесі встановлення балансу між сформованою організаційною культурою, стратегічними цілями організації та умовами зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що в забезпеченні розвитку організації особливого значення набувають цілі кадрової стратегії та принципи її реалізації, окреслені з врахуванням сформованої організаційної культури та викликів зовнішнього середовища.

Починаючи з 80-х років минулого століття розвиток теорій управління організацією акцентує увагу на людині як основному ресурсі організаційного розвитку. В рамках школи людських відносин організація розвивається як людська спільнота, в якій на перший план виходять відносини «людина – людина», «людина – колектив», що будуються на міжособистісній основі спільних інтересів й регулюються через норми поведінки й установки, які виступають складовими організаційної культури. Організаційна культура визначається свідомістю працівника, який є її носієм і поширювачем. Саме людина першочергово знаходиться під безпосереднім впливом організаційної культури, а вже потім через неї цей вплив знаходить прояв у виробничих й управлінських процесах, результатах діяльності й розвитку організації.

Певні аспекти впливу організаційної культури на розвиток організації розкриває школа «соціальних систем», засновники якої, Ч. Барнард і Г. Саймон, розглядають організацію як коаліцію, яка співпрацює і життєздатна тільки тому, що може забезпечити всім своїм працівникам задоволення, достатнє для того, щоб гарантувати продовження їхнього вкладу в процес організаційного розвитку.

Зосередження підвищеної уваги на питаннях організаційної культури простежується з початку минулого століття. Так, у тридцятих роках ХХ століття Е. Мейо, на підставі результатів проведених досліджень, обґрунтував сутність поведінки індивідуумів в організації та категорію «групової причетності», що дозволило йому здійснити обґрунтування ролі особистості в розвитку організації. У 1938 році Ч. Барнард в аналізі виконавчої влади наголошує на такому її основному завданні як «задати тон» всій організації [3]. За визначенням Е. Джакусу, сформованим у 1952 році, організаційна культура – це «спосіб мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали своїми» [4, с.36]. Смірчіч Лінда зазначає,

що культура організації «це володіння доволі стабільним набором не потребуючих доказів положень, загальних понять й цінностей, які створюють певну основу для дій» [5, с.58]. Касич А. розглядає організаційну культуру через призму таких підходів як: «філософський, коли організаційна культура трактується як концептуальне бачення розвитку компанії; управлінський – організаційна культура розуміється як форма управління з боку керівництва; формальний, коли відбувається формальна регламентація процедур та правил консолідації персоналу; мотиваційний – передбачає неформальне спрямування діяльності персоналу на найвищі результати» [6].

За своєю сутнісною природою організаційна культура є складним багатогранним явищем, яке пронизує всі аспекти діяльності організації й задає імпульси її розвитку через формування: організаційної філософії, базованих на ціннісних орієнтирах, очікуваннях, нормах, що закладають підґрунтя відносин і взаємодій як всередині організації, так і за її межами; особливої, специфічної для кожної організації системи організаційних зв'язків і відносин, що забезпечують здійснення певного виду діяльності й створення передумов досягнення організаційних цілей; індивідуального стилю поведінки організації, який демонструє притаманні їй матеріальні й духовні цінності.

Важливе значення й можливості організаційної культури в забезпеченні організаційного розвитку детермінується її основними характеристиками, серед яких можна виокремити:

- поєднання формальних і неформальних норм, правил, відносин, процедур, що формують унікальну для кожної організації атмосферу взаємовідносин між стейкхолдерами, підходи до визначення цілей і способів їх досягнення;
- причетність до формування організаційної культури всіх працівників, в тому числі і працівників нижчого рівня, які мають можливість нагромаджувати неймовірні ресурси, якщо тільки до їхньої позиції є прояв уваги [7];
- вплив як на внутрішньоорганізаційні процеси, так і на взаємовідносини з елементами зовнішнього середовища, гармонізація господарських зв'язків;
- відносна стабільність організаційної культури, що закладає підґрунтя стійкості організації;
- вплив на розвиток лідерства, формування стилю управління, психологічного клімату в організації;
- створення передумов залучення працівників до управління організацією;
- специфічність й унікальність організаційної культури;
- визначення всього спектру відносин в організації та охоплення всіх сфер діяльності.

Прояв наведених характеристик організаційної культури закладає базис формування ідентифікаційного образу організації, який окреслює формальні й неформальні рамки діяльності її працівників й колективу загалом, налагодження відносин з елементами зовнішнього середовища; визначає рівень інтелектуальної гнучкості, відкритості до нового досвіду і самоорганізованості працівників; створює передумови побудови адаптивних організаційних структур, орієнтації на нові технології й розвиток нецінової конкуренції із залученням потенціалу довіри, авторитету, іміджу, репутації; посилює обґрунтованість й оперативність прийняття управлінських рішень; підвищує цінність працівника в організації й акцентує увагу на значимості програм залучення й збереження кваліфікованих й відданих фахівців.

Розгляд організаційної культури як чинника розвитку організації доцільно здійснювати через призму двох аспектів: як об'єкта управління і як інструмента управління. Це закладає основу розуміння необхідності створення умов для зміни організаційної культури у відповідності до цілей організаційного розвитку. Серед таких базових умов слід виокремити:

- формування сприятливого середовища для прояву ініціативи й творчої праці, професійного розвитку й реалізації потенціалу працівників;
- створення умов для партнерської взаємодії між працівниками в рамках формування дієвих команд, залучення працівників в процеси управління, гнучкого реагування на їхні запити, розвиток корпоративного патріотизму й відчуття причетності до реалізації організаційних цілей;

- долучення до реалізації суспільних потреб на засадах корпоративної соціальної відповідальності, орієнтація на врахування інтересів стейкхолдерів, налагодження партнерських відносин з органами влади й громадськими організаціями.

З огляду на багатоаспектність організаційної культури й різні акценти керівництва та працівників на значимості її складових, актуалізується питання щодо виокремлення тих, що мають визначальне значення для забезпечення ефективності й динамічного розвитку організації. Це питання широко дискутується серед науковців і є базовим при діагностиці організаційної культури та виробленні механізмів щодо її удосконалення. В цьому зв'язку важливим є застосування інтегрованого підходу, який би дозволив врахувати позицію як керівництва організації, так і її працівників. Оскільки, як свідчать дослідження, керівники, при розгляді організаційної культури, першочергово зосереджують увагу на таких її складових як: професіоналізм; відданість фірмі та лояльність до неї; матеріальне й моральне заохочення кваліфікованих фахівців, тоді як працівники вважають, що організаційна культура першочергово передбачає дружні відносини з колегами, можливості професійного зростання, матеріальні пільги та винагороди. Врахування цих моментів має закладати підґрунтя об'єктивізації вироблення управлінських механізмів щодо формування організаційної культури у відповідності до цілей організаційного розвитку.

Розвиток організації як відкритої системи знаходиться під агресивним впливом зовнішнього середовища і саме організаційна культура, при належному рівні розвитку, сприяє формуванню адаптивного організаційного реагування на зовнішні виклики. При цьому слід зауважити, що організаційна культура, як складова організації, також знаходиться під перманентним впливом зовнішнього середовища. Так, науковці наголошують [8] на посиленні впливу на організаційну культуру організацій трендів й викликів цифрових трансформацій. Цифрові трансформації надають нового змістового наповнення таким складовим організаційної культури як: навички (орієнтація на гнучкі методи роботи, опрацювання даних та аналітику, мультикомпетентну взаємодію, технологічні навички); тип мислення і поведінки (швидкість, цифровий тип мислення і бачення, креативність і новаторство, оперативність у прийнятті рішень, нові стилі лідерства); розвиток професійних знань (внутрішня і зовнішня трудова інтеграція, мережа кадрового резерву, партнерство, мозкові штурми, цифрова стратегія брендів роботодавця); кар'єрне зростання (моделі розвитку кар'єри, багатофункціональні команди, гнучкий графік роботи, безперервне навчання, адаптація персоналу) [8]. Врахування цих аспектів при формуванні організаційної культури розкриває нові можливості для забезпечення динамічного розвитку організації й підвищення ефективності їхньої діяльності.

В умовах війни українські підприємства постають перед необхідністю забезпечення своєї резильєнтності й розвитку на основі формування організаційної культури з врахуванням викликів воєнного часу, серед яких науковці [9] виокремлюють: посилення психологічного стресу і невизначеності працівників через безпекові загрози для них та їхніх родин; порушення цілісності та єдності трудових колективів та команд внаслідок мобілізації працівників, їх участь у волонтерських та рятувальних організаціях; зміну напрямів та диверсифікацію діяльності підприємств, як реагування на потреби воєнного часу; перегляд умов взаємодії та обміну інформацією з стейкхолдерами, і зокрема з органами влади; поява нових витрат і збитків.

Забезпечення адаптивного реагування організацій на ці виклики вимагає проведення системної виваженої політики й вироблення дієвих управлінських механізмів удосконалення організаційної культури, зорієнтованих на: формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі на основі покращення комунікативної взаємодії керівництва й працівників; підвищення об'єктивізації мотивації та створення умов для психологічного розвантаження та збереження здоров'я; перегляд й удосконалення організаційної структури в напрямі покращення взаємодії між працівниками у вертикальній й горизонтальній площині; формування дієвих команд шляхом покращення комунікативної взаємодії, широкого використання прогресивних організаційних форм прийняття управлінських рішень, реалізації проєктного підходу; запровадження тренінгових програм навчання персоналу для швидкого опанування ним необхідних нових навиків та вмінь, обміну знаннями між працівниками; впровадження етичних

кодексів і пропагування етичних принципів співпраці з стейкхолдерами, що базуються на людських цінностях; забезпечення доступу працівників до оздоровчих програм та тренінгових програм підвищення психологічної стійкості, підтримки психічного здоров'я; стимулювання прояву творчості працівників та їхнього професійного розвитку; реалізацію принципів різноманітності, рівності та інклюзивності (або ж DEI), що сприяє створенню інклюзивного робочого простору, де кожен працівник почував би себе комфортно й зміг реалізувати професійні здібності та особистісні прагнення кар'єрного зростання; впровадження нових моделей лідерства, що сприяють розвитку емпатії, емоційного інтелекту та здатності до адаптації [10].

Виклики постіндустріального суспільства обумовлюють необхідність посилення уваги до знань, як основного ресурсу розвитку організацій, ефективне залучення і використання якого значною мірою залежить від рівня організаційної культури. В цьому зв'язку доцільним є розгляд можливостей розширення впливу організаційної культури на організаційний розвиток через формування нею сприятливих умов для формування й використання організаційного знання. Знання як ресурс, як власність, як віртуальна матерія стають рушійною силою розвитку організацій за умови їхнього ефективного використання на практиці для вирішення конкретних завдань діяльності.

Формування нових проривних ідей організаційного розвитку, які б закладали основу посилення конкурентних позицій і ефективної діяльності організації, базується на формалізованих та неформалізованих знаннях, які застосовуються в єдності як організаційне знання. При цьому слід зауважити, що унікальні підходи до організаційного розвитку виробляються на основі неформалізованого (неявного) знання, носієм якого є окремі індивідууми, які володіють певними здібностями, уміннями, навичками, секретами майстерності, досвідом, поділяють певні цінності, ідеали, мають певні переконання, уподобання, емоційні прояви. Оскільки неявні знання персоніфіковані і складно піддаються відображенню, важливим є використання потенціалу організаційної культури в напрямі створення сприятливого середовища, яке б спонукало носіїв неявних знань обмінюватись ними, поширювати їх, формалізувати і цим самим перетворювати в організаційне знання, що активно використовується колективами й робочими групами для досягнення цілей організаційного розвитку як один з найважливіших активів.

Організаційна культура виступає інструментом активізації створення, обміну, поширення, ефективного використання знань й перетворення їх в інтелектуальний капітал організації. Науковці наголошують, що «принципи організаційної культури використовують в системі управління знаннями як автономну складову, так і в контексті із підсистемою мотивації та організаційною підсистемою. Загальні цінності та сформульовані на їхній основі цілі підприємства є підґрунтям для синергії знань і стимулом до пошуку різних форм співпраці між суб'єктами ринку та учасниками процесу формування знання» [11].

Використання потенціалу організаційної культури в напрямі підвищення ефективності управління знаннями як ресурсом і забезпечення на цій основі стабільного й динамічного розвитку організації вимагає проведення обґрунтованої, цілеспрямованої й послідовної внутрішньоорганізаційної політики, реалізація якої має забезпечуватись керівниками всіх рівнів і спрямовуватись на:

- ефективне використання кадрового потенціалу через створення сприятливого клімату для прояву креативності, інноваційності, саморозвитку й підвищення професійного рівня;
- посилення єдності трудового колективу на основі застосування ментальних моделей команд, заохочення розвитку форм спільного використання знань, побудованих на професійній культурі, технологіях зміцнення довіри, професійній солідарності;
- запровадження дієвих механізмів мотивації поширення знань на основі обміну досвідом;
- створення умов для неперервного групового навчання працівників, що дало б можливість сформувати висококваліфікований кадровий потенціал та підвищити прагнення й спроможність працівників до ефективної взаємодії один з одним при використанні й створенні знаннєвого ресурсу;

- сприяння кар'єрному зростанню працівників, стимулювання реалізації їхнього інтелектуального й творчого потенціалів;
- розробку програм підвищення кваліфікації працівників, необхідних як для набуття нових знань, так і підвищення здатності їх адаптивного й швидкого застосування, набуття навичок індивідуального й колективного обміну знаннями;
- формування корпоративної атмосфери піднесення ролі знання як організаційної цінності, розвитку прагнення працівників до причетності використовувати й створювати прогресивні знання в процесі реалізації цілей розвитку організації й окреслення її інноваційної ідентичності;
- вироблення й закріплення в організаційних нормативних документах стратегічно важливих цінностей, норм і стандартів поведінки, які б виступали надійним підґрунтям формування корпоративного знаннєвого ресурсу й інтелектуального потенціалу організації; забезпечення пропагування цих цінностей та мотивації їхніх носіїв.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В формуванні ефективної й унікальної моделі розвитку організацій визначальна роль належить організаційній культурі. Основні аспекти розвитку організацій в умовах динамічного поступу постіндустріального суспільства прямо чи опосередковано детермінуються організаційною культурою, основу якої складає прояв людського чинника. Залучення потенціалу організаційної культури в процеси забезпечення ефективного розвитку організації виступає пріоритетним завданням управління, теоретичним підґрунтям вирішення якого виступає міждисциплінарний підхід та сучасна теорія організаційного розвитку. Значний потенціал організаційної культури в забезпеченні унікальних підходів до організаційного розвитку розкривають її основні характеристики. Розгляд організаційної культури як чинника розвитку організації доцільно здійснювати через призму двох аспектів: як об'єкта управління і як інструмента управління. Це закладає основу розуміння необхідності створення умов для трансформації організаційної культури у відповідності до цілей організаційного розвитку. Організаційна культура закладає підґрунтя адаптивного організаційного реагування на зовнішні виклики, знаходячись під перманентним впливом зовнішнього середовища. В сучасних умовах українські організації постають перед необхідністю забезпечення своєї резильєнтності й розвитку на основі організаційної культури, сформованої з врахуванням викликів цифрових трансформацій, воєнного часу, розвитку знаннєвої економіки. Вироблення дієвих механізмів удосконалення організаційної культури має виступати складовою стратегії розвитку організації, що доцільно розглядати як предмет подальших наукових досліджень.

Література:

1. Світу потрібна модель управління 4.0. Що це таке? URL : <https://nv.ua/opinion/budushchee-mira-hto-takoe-model-upravleniya-4-0-poslednie-novosti-50209214.html>
2. Френсіс Фукуяма. Соціальний капітал. URL : <https://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm>
3. Barnard, Chester. The Function of the Executive. Cambridge : Harvard University Press. 1938.
4. Jaques E. The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1952. P. 251.
5. Smircich, Linda. Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In *Organizational Culture*, ed. Peter J. Frost. Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, and Joanne Martin, 1985. P. 55–72. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125>
7. Mechanic, David. Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1962. 7. P. 349–364.
8. Губарева І., Трушкіна Н. Трансформація організаційної культури підприємств в епоху цифровізації. 2023. URL : https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations_20.11.2023_.pdf

9. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 5. С. 297–303.
10. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барибіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету Серія: економіка*. 2023. Вип. 25. С. 67–76.
11. Захарчин Г. Роль організаційної культури в управлінні знаннями. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 1. С. 111–116.

References

1. Svitlu potribna model upravlinnia 4.0. Shcho tse take? [The world needs a 4.0 management model. What is it?]. Retrieved from <https://nv.ua/opinion/budushchee-mira-cto-takoe-model-upravleniya-4-0-poslednie-novosti-50209214.html> [in Ukrainian]
2. Frensis Fukuiama. Sotsialnyi kapital [Social capital]. Retrieved from <https://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm> [in Ukrainian]
3. Barnard, Chester. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
4. Jaques E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press, P. 251.
5. Smircich, Linda (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In *Organizational Culture*, ed. Peter J. Frost. Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, and Joanne Martin, 55–72. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Kasych A., Khyzhniak S. (2020). Suchasne traktuvannia kontseptsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Modern interpretation of the concept of organizational culture of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Iss. 22. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125> [in Ukrainian]
7. Mechanic, David (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349–364.
8. Hubarieva I., Trushkina N. (2023). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v epokhu tsyfrovizatsii [Transformation of the organizational culture of enterprises in the era of digitalization]. Retrieved from https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations_20.11.2023_.pdf [in Ukrainian]
9. Lenda V. M., Ohanesian H. S., Skibska K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during war]. *BIZNESINFORM*, 5, 297–303. [in Ukrainian]
10. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Barybina, Ya. O., Shymanovska, V. L. (2023). Typy ta mekhanizm rozrobky i vprovadzhennia orhanizatsiinykh kultur: dosvid multynatsionalnykh ta ukrainskykh kompanii i suchasni trendy upravlinnia personalom v umovakh viiny [Types and mechanisms of developing and implementing organizational cultures: the experience of multinational and Ukrainian companies and modern trends in personnel management in wartime]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu Serii: ekonomika*, 25, 67–76. [in Ukrainian]
11. Zakharchyn, H. (2020). Rol orhanizatsiinoi kultury v upravlinni znanniamy [The role of organizational culture in knowledge management]. *Visnyk TNEU*, 1, 111–116. [in Ukrainian]

Статтю отримано 12 листопада 2024 року.