

Овсянюк-Бердадіна О. Ф.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Мельничук І. Є.

*пошукувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Ovsianiuk-Berdadina Oleksandra

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management,
Public Administration and Personnel
West Ukrainian National University*

Melnychuk Iya

*Search Engine at the Department of Management,
Public Administration and Personnel
West Ukrainian National University*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Анотація. У роботі досліджено змістове наповнення дефініції «організаційна культура», виокремлено елементи, які найбільше піддаються трансформаційним змінам. Подано авторський варіант визначення організаційної культури як інтегральної характеристики внутрішнього середовища, що чинить дифузний вплив на траєкторію розвитку організації у зовнішньому середовищі її функціонування. Визначено характерні прояви змін організаційної культури в контексті основних каналів її трансляції. Охарактеризовано вплив базових груп стейкхолдерів на трансформацію елементів організаційної культури на сучасному етапі. Описано основні суспільні тренди, які зумовлюють зміну організаційної культури сучасних організацій. Здійснено прогнозування можливих трансформаційних змін культури організацій у майбутньому із врахуванням суспільних викликів і загроз.

Ключові слова: організаційна культура, стейкхолдери, соціалізація бізнесу, стратегічний форсайт, PESTLE-аналіз, шеринг-економіка.

Вступ та постановка проблеми. Будь-яка сучасна організація функціонує у турбулентному зовнішньому середовищі і беззаперечно повинна бути керованою, при цьому окремі її елементи набувають нових якостей й характеристик внаслідок сили впливу стейкхолдерів. При цьому організаційна культура не змінюється під дією імперативних методів управління та т.зв. диктатурного стилю менеджменту організації. Формування повноцінного механізму управління організаційною культурою можливе тільки за мови світоглядної обізнаності як менеджерів, так і працівників. Безпосередньо трансформаційний процес формування організаційної культури здійснюється безперервно і є часто синхронною відповіддю внутріорганізаційного середовища організації на прийняті й реалізовані управлінські рішення. Кінцевою метою управлінського впливу на формування організаційної культури є забезпечення її стійкості та сили, водночас із потенційною можливістю її гнучкості і адаптації до вимог суспільства та пріоритетних груп стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку з тим, що усі сучасні організації зна-

ходяться в постійному потоці турбулентних змін, увага як вітчизняних, так і зарубіжних науковців зосереджена на відстеженні та узагальненні нових характерних проявів як організаційного, так і функціонального забезпечення їх діяльності. Інтегральним індикатором цих змін часто слугує організаційна культура, яка на сьогодні є в полі дослідницького пошуку та наукових робіт таких вчених як Трушкіна Н. [3], Євтушенко Н. [2], Шейн Е. [7], Граціано М. [5], Крюгер В. [6], Шерстюк Р. [8] та інших. Вивчаючи наукові доробки цих вчених важливо відзначити, що існує широкий спектр аспектів щодо трансформації елементів організаційної культури, що потребують подальших досліджень, наукових узагальнень та обґрунтувань.

Мета статті. Дослідження основних причин трансформації організаційної культури та прогнозування ймовірної траєкторії її наступних змін.

Результати дослідження. Організаційна культура завжди була і буде унікальною характеристикою організації внаслідок існування множини її автентичних характеристик та особливостей прояву. Старт її формування часто розпочинається у момент

виникнення бізнес ідеї, а її розвиток і постійна трансформація - від моменту безпосереднього започаткування діяльності. На думку вітчизняних науковців Трушкіної Н. та Ринкевич Н. "організаційна культура стає оптимальною, якщо вона забезпечує ефективну взаємодію об'єкта з зовнішнім середовищем і внутрішню узгодженість дій; налаштована на сприйняття загальних тенденцій для розвитку і здатна його забезпечити; створює умови для дієвої керуючої діяльності, що дозволяє їй найбільш продуктивно вирішувати цілі й завдання, що ставляться, виконувати функції" [3].

Зважаючи на багатовекторність проявів характеристик організаційної культури її зміна може відбуватися як спонтанно, так і цілеспрямовано. Така думка є синхронною з позицією вченої Євтушенко Н.О., яка обґрунтовує управління організаційною культурою як "свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із внутрішнім та зовнішнім оточенням, що постійно, безперервно змінюються" [2].

На думку Едгара Шейна, організаційна культура охоплює три сфери життя організації:

1) символи, знаки (логотип, окремі елементи брендингу),

2) зовнішні комунікації, базові постулати діяльності,

3) реальний стан внутріорганізаційного середовища діяльності організації. Саме ця сфера відповідає за рівень сприйняття симптомів і проблем в організації та прийнятні управлінські моделі їх вирішення [7].

На думку цього науковця, організаційна культура володіє значним емоційним та раціональним впливом на усіх працівників організації і їх поведінку. При цьому вищезначені рівні є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними.

Таким чином, організаційна культура дає інтегральну характеристику внутрішнього середовища організації, що чинить дифузний вплив на траєкторію її розвитку у зовнішньому середовищі функціонування.

Очевидним є факт, що організаційна культура незалежно від того, чи чиниться на неї свідомий управлінський вплив чи ні, існує та забезпечує автентичність організації через множину специфічних характеристик. Ці характеристики проявляються через:

– прихований рівень, який можливо ідентифікувати через цінності, переконання та норми поведінки працівників організації,

– формальний, який імплементується у місії, цілях діяльності, особливостях процесів виготовлення товарів, виконання робіт чи надані послуг, зокрема в розрізі специфіки використання функцій організування, контролю, планування та мотивації.

Трансформація організаційної культури для більшості організацій на сьогодні зумовлена :

– зміною розуміння ефективності діяльності організації. Нині ефективність, як правило, розгля-

дається через трипаризм ефектів – економічного, соціального та екологічного, які є складовими загальної ефективності. Це означає, що від'ємне значення одного з компонентів зумовлюватиме зменшення загальної ефективності функціонування організації,

– зміною суспільством розуміння світу, поступовий злам ідеологій та світоглядних стереотипів,

– посилення сили впливу стейкхолдерів на діяльність організації. При цьому і в суто економічному контексті відбувається злам принципу "пропозиція створює адекватний собі попит" на переважання підходу щодо адаптації ринкових пропозицій під реальний, а подекуди і латентний попит покупців, який часто проявляється через множину індивідуалізованих специфічних їх вимог і потреб до певних характеристик товарів, робіт, послуг чи умов їх придбання.

Стейкхолдерами організації є однорідна сукупність суспільних інституцій або спільнот, які власними діями або бездіяльністю можуть впливати на результативність її діяльності. Сьогодні вимоги стейкхолдерів значно посилюються у бік активізації вимог до соціального впливу організації на суспільство. Така активізація пояснюється зростанням вагомості громадянського суспільства у перебігу соціально-економічних процесів країни та необхідністю забезпечення сталого розвитку організацій. Це має вагомий вплив на трансформацію елементів організаційної культури в напрямку забезпечення її поступової соціалізації.

Низка науковців на сьогодні обґрунтовує, що зміна організаційної культури на сьогодні набуває рис адхократії, коли її форма та зміст чітко не визначаються, оскільки її будова може досить часто змінюватися. "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" [8].

Новітня парадигма організаційної культури базується на соціально відповідальній поведінці організацій, яка охоплює повагу до усіх груп стейкхолдерів, розуміння потреб соціуму, в якому здійснює свою діяльність організація та побудову, як наслідок, ефективного ком'юніті середовища. Враховуючи викладене вище, стає очевидним, що для утвердження новітньої парадигми організаційної культури необхідним є соціалізація бізнесу, імплементація лідерства та мотивація усіх працівників до ототожнення власного майбутнього з майбутнім організації. Таким чином, логіка взаємодії бізнесу зі своїми стейкхолдерами змінюється з позиції суперництва, коли через проведення стратегічного діалогу знаходяться компромісні варіанти співіснування, на тип співробітництва. Співробітництво у загальному розумінні є взаємопов'язаними діями індивідів, спрямованими на досягнення загальних цілей, з обоюсторонньою вигодою для взаємодіючих сторін.

У цьому контексті актуальності набуває удосконалення реального стану внутріорганізаційного середовища організації. Насамперед, мова йде про необхідність додержання певних умов при прийнятті управлінських рішень, які повинні базуватися на принципах раціональності, передбачуваності, справедливості та підзвітності перед суспільством. Діагностика реального стану внутріорганізаційного середовища організації має охоплювати індивідуальні та колективні мотиви до реалізації професійної та функціональної діяльності працівників, існуючі стереотипи їх поведінки та досвід минулих змін елементів організаційної культури.

У цьому контексті доцільною для прикладного застосування є модель "9 deeds in 90 days" запропонована М. Граціано у її новій науковій праці "Запалити культуру" [5]. Логіка застосування моделі «9 deeds in 90 days» полягає у реалізації дев'яти послідовних кроків впродовж дев'яноста днів, які умовно розділені на три етапи:

1. Впроваджує культуру в життя організації:

– Discover – виявляй доцільні елементи організаційної культури для змін;

– Discern – виокремлює симптоми внутріорганізаційного середовища організації, які потребують змін з позиції трансформації організаційної культури;

– Describe – моделює нову парадигму організаційної культури.

2. Забезпеч її процвітання та доступність для спільного застосування всіма членами організації:

– Design – опиши точний зрозумілий для усіх дизайн;

– Degree – сформує внутріорганізаційний документальний супровід реалізації;

– Dictate – використовуй розпорядчі методи управління.

3. Забезпеч відчутність, стійкість та продуктивність застосування елементів організаційної культури:

– Devise – придумай доцільні інструменти для забезпечення стійкості;

– Deliver – забезпеч адресність доставки окремих елементів організаційної культури як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах функціонування організації;

– Determine – визнач наступні кроки власних управлінських дій щодо подальшої адаптації елементів організаційної культури до вимог стейкхолдерів [5].

В процесі управління змінами, найскладнішою компонентою для перетворень є саме організаційна культура, яка за моделлю «Айсберг» В. Крюгера є глибинною, часто невидимою складовою організації, без врахування і трансформації якої будь-які перетворення будуть поверхневими та носитимуть тимчасовий характер. Таким чином, «аналіз організаційної культури є лакмусовим папірцем дієвості офіційно проголошених цінностей, правил і норм» [6].

Саме вивчення організаційної культури дає менеджерам організації розуміння природи й дже-

рел виникнення опору змінам та можливість застосувати оптимальний набір управлінських інструментів для його усунення. Важливим доповненням в цьому напрямку може стати анонімне опитування працівників щодо з'ясування повноти організаційного забезпечення їх діяльності (наприклад, прерогативи щодо командної роботи чи суто ієрархічного підпорядкування).

Дієвим підходом до удосконалення організаційного забезпечення діяльності працівників у напрямку побудови ефективної організаційної культури у довгостроковій перспективі є забезпечення розуміння кожним співробітником організації свого трудового внеску та наслідків професійної діяльності у загальний результат функціонування та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку організації загалом.

У напрямку діагностики, а опісля й задля забезпечення ефективного трансформаційного процесу видозміни організаційної культури доцільно застосувати PESTLE-аналіз. PESTLE-аналіз охоплює вивчення ключових зовнішніх факторів, зокрема політичних (P), економічних (E), соціологічних (S), технологічних (T), юридичних (L), екологічних (E). Враховуючи ці фактори, організація може не лише вчасно ідентифікувати їх вплив на організаційну культуру, але й вчасно намагатися видозмінити її окремі елементи. При цьому менеджерам організації слід враховувати, що використання цього виду аналізу дає можливість визначити існуючий на певний момент часу вплив вищезначених факторів. А тому для прийняття виважених управлінських рішень щодо доцільності видозміни організаційної культури цей вид аналізу слід доповнювати прийомом стратегічного форсайту.

«Методологія форсайту дає можливість ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, потім оцінювати сьогоdnішній стан досліджуваного об'єкта та визначати можливості впливу та майбутнє з урахуванням ресурсів, які є необхідні для розвитку» [4].

Враховуючи прагматизм необхідності застосування стратегічного форсайту, означимо окремі світові тренди, узагальнені дослідженням Українського інституту майбутнього:

– масова міграція населення внаслідок воєнних конфліктів та природних катаклізмів, що зумовить необхідність врахування крос-культурних підходів до побудови і зміни організаційної культури бізнес-структурами, що їх обслуговуватимуть,

– розширення сфери інтернет-речей та електронного громадянства, що автоматично посилить вплив таких груп стейкхолдерів на організаційну культуру як державні інституції та інтернет середовище,

– активний розвиток віртуальної реальності, що зумовить необхідність зміни проявів зовнішньої і внутрішньої поведінки організації, наприклад при проведенні переговорів з контрагентами ринку та тренінгів для співробітників [1].

Суттєвим драйвером змін організаційної культури може стати перехід поколінь у переважній

цільовій аудиторії споживачів. Наприклад, покоління Z, як стане ядром споживчого попиту, вже сьогодні демонструє своє тяжіння до економіки спільного споживання, т.зв. шеринг-економіки.

Прихильники економіки спільного споживання шукають можливостей задля одержання додаткового доходу або зменшення витрат шляхом колективного споживання певних видів товарів, робіт або послуг. Вже на сьогодні спостерігається популяризація колівінгу (спільне мешкання), каршеринг (спільне використання автомобілів, обмін велосипедами), фудшеринг (порятунок продуктів, що призначені для утилізації на користь нужденним). Очевидно, що врахування цих поведінкових патер-

нів є безумовною прагматикою необхідності зміни окремих елементів організаційної культури сучасних бізнес-одиниць.

Висновки. Організаційна культура на сучасному етапі функціонування сучасних організацій піддається суттєвим впливам та трансформаціям. Це пов'язано з адаптивною реакцією її елементів до зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Нові суспільні, економічні тренди та ускладнення суспільної парадигми взаємодії між різними інституціями вимагають подальших наукових досліджень в напрямку моніторингу екзогенних впливів та моделювання доцільних управлінських кроків та процесів змін організаційної культури.

Список використаних джерел:

1. Аналіз світових трендів до 2030 року. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/anal%D1%96z-sv%D1%96tovix-trend%D1%96v-do-2030e.html>
2. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90.
3. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 303–311
4. Шевченко Л.С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019. № 3. С. 90–97.
5. Graziano Margaret, Dr. Marshall Goldsmith Ignite Culture: Empowering and Leading a Healthy, High-Performance Organization from the Inside Out Kindle Edition by. Format: KindleEditionKeenAlignmentPress. 238 p. (January 18, 2023).
6. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden, 2000. 186 p.
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Wiley. John Wiley & Sons, LTD, 2004. 464 p.
8. Sherstiuk, R., Stoyko, I. & Palyanytsya, V. (2022) Organizational culture of management: adhocracy, competence and leadership. *Socio-Economic Problems and the State*. Vol. 26. No. 1. P. 37–45.

References:

1. Analiz svitovykh trendiv do 2030 roku. Ukrainskyi instytut maibutnoho. Available at: <https://strategy.uifuture.org/anal%D1%96z-sv%D1%96tovix-trend%D1%96v-do-2030e.html>
2. Yevtushenko N. O. (2020) Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva. *Ekonomichnyi prostir*, no. 164, pp. 86–90.
3. Trushkina N. V., Rynkevych N. S. (2020) Marketynhova stratehiia upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (44), pp. 303–311.
4. Shevchenko L. S. (2019) Stratehichniy forsait: upravlinnia maibutnim. *Pravo ta innovatsii*, no. 3, pp. 90–97.
5. Graziano Margaret Dr. Marshall Goldsmith (2023). Ignite Culture: Empowering and Leading a Healthy, High-Performance Organization from the Inside Out Kindle Edition by. Format: KindleEditionKeenAlignmentPress. 238 p.
6. Krüger W. (2000) Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden, 186 p.
7. Schein E. (2004) Organizational Culture and Leadership. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. 464 p.
8. Sherstiuk, R., Stoyko, I. & Palyanytsya, V. (2022) Organizational culture of management: adhocracy, competence and leadership. *Socio-Economic Problems and the State*, vol. 26, no. 1, pp. 37–45.

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE ELEMENTS AT THE PRESENT STAGE

Summary. In the article the semantic filling of definition is investigational by us "organizational culture", elements that most yield to the transformation changes are distinguished. We are given the authorial variant of determination of organizational culture as an integral description of internal environment that renders diffuse influence on the trajectory of development of organization in the environment of her functioning. The characteristic displays of organizational culture are certain by us in the context of basic channels of her translation. We are describing the influence of base groups of stakeholders on transformation of elements of organizational culture on the modern stage. Forming an effective mechanism of management and organizational culture is possible only for the languages of worldview awareness of both managers and workers. Directly the transformation process of forming of organizational culture comes true continuously and is often the synchronous answer of environment to organization for the accepted and realized administrative decisions. The ultimate goal of administrative influence on the formation of organizational culture informing of organizational culture is providing for her firmness and force, at the same time with potential possibility of her flexibility and adaptation to the requirements of society and priority groups of stakeholders. An organizational culture gives an integral description of the internal environment of organization that renders diffuse influence on the trajectory of her development in the environment of functioning. Transformation of organizational culture for most organizations for today is predefined by the

change of understanding of efficiency of activity of organization. Presently efficiency, as a rule, is examined three effects - economic, social and ecological, that are the constituents of general efficiency. It means that the negative value of one of components will predetermine reduction of general efficiency of functioning of organization. The newest paradigm of organizational culture is based on socially responsible behavior of organizations, that embraces respect to all groups of стейкхолдерів, understanding of necessities of society in that organization carries out the activity and construction, as a result, effective environment. if to take into account the stated higher, becomes obvious, that in order to ratify the newest paradigm of organizational culture necessity is socialization of business, implementation of leadership and motivation of all workers to identifying of the own future with implementation the future of organization. For the acceptance of the self-weighted administrative decisions in relation to expediency of modification of organizational culture this type of analysis follows to complement the receptions of strategic foresight. The change of generations can become the substantial driver of changes of organizational culture in the repressing target audience of consumers, that already today demonstrates the gravitation to the economy of general consumption, sharing economy. Also we are carrying out prognostication of possible transformation changes of culture of organizations in the future with taking into account public threats and challenges.

Key words: organizational culture, stakeholders, socialization of business, strategic foresight, PESTLE-analysis, sharing economy.