

УДК 658.314.3

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОЦЕСИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

В. О. Буткевич

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, 4 курс,

спеціальність «Менеджмент»,

навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент О. О. Клюха

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

У статті досліджується вплив організаційної культури на процеси проєктування організації як багатовимірною явища, що визначає її структуру, управлінські підходи та поведінку співробітників. Особливу увагу приділено практичному впливу культури на розподіл обов'язків, автономію працівників, стиль прийняття рішень і командну роботу. Висвітлюються переваги гнучких культур, орієнтованих на адаптацію до зовнішніх змін, та ризики, пов'язані з ієрархічними культурами, які можуть гальмувати розвиток. Також розглядається значення лояльності співробітників, яка формується на основі спільних цінностей, та її вплив на стабільність і продуктивність колективу. У статті описано процеси трансформації культури, необхідні для адаптації до мінливого середовища, а також роль лідерства в забезпеченні ефективного впровадження нових культурних норм. Дослідження підкреслює важливість узгодження культури зі стратегічними цілями організації для досягнення довгострокового успіху, стабільності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: організаційна культура, проєктування організації, управлінські практики, трансформація культури, стратегічні цілі.

The article examines the impact of organizational culture on the processes of designing an organization as a multidimensional phenomenon that determines its structure, management approaches and employee behavior. Particular attention is paid to the practical impact of culture on the distribution of responsibilities, employee autonomy, decision-making style and teamwork. The advantages of flexible cultures focused on adapting to external changes are highlighted, and the risks associated with hierarchical cultures that can inhibit development are highlighted. The importance of employee loyalty, which is formed on the basis of shared values, and its impact on the stability and productivity of the team are also considered. The article describes the processes of cultural transformation necessary for adaptation to a changing environment, as well as the role of leadership in ensuring the effective implementation of new cultural norms. The study emphasizes the importance of aligning culture with the strategic goals of the organization to achieve long-term success, stability and competitiveness.

Keywords: organizational culture, organizational design, management practices, cultural transformation, strategic goals.

Організаційна культура є невід'ємною складовою процесу проєктування організації і визначає її структуру, систему управління, а також поведінку її команди. Організаційна

культура впливає на створення більш плоскої структури з меншою кількістю ієрархічних рівнів та акцентом на взаємодії, що сприяє обміну ідеями та активному залученню працівників до ухвалення рішень, що відповідає корпоративній культурі компанії та позитивно позначається на її ефективності [1].

Сучасні дослідження у галузі менеджменту та організаційної поведінки висвітлюють значення організаційної культури для розвитку компаній, однак, недостатньо дослідженим залишається питання її безпосереднього впливу на процеси проектування організації, особливо у контексті розподілу обов'язків та прийняття рішень. Саме це зумовлює актуальність питань, як внутрішня культура формує управлінські практики, стимулює мотивацію персоналу та знижує опір змінам.

Метою статті є обґрунтування впливу організаційної культури на процеси проектування організації.

На різних етапах проектування організації організаційна культура проявляється по-різному. Спочатку важливо оцінити поточну культуру організації, зрозуміти, які цінності та норми переважають, і визначити, чи відповідають вони стратегічним цілям. Якщо існують розбіжності, необхідно адаптувати культуру, формуючи середовище, яке сприятиме досягненню цілей. Це може бути досягнуто через навчання, підвищення кваліфікації персоналу та зміцнення лідерських компетенцій. Під час впровадження змін важливо забезпечити відповідність структури організації культурним особливостям. Наприклад, у творчих колективах структура має сприяти співпраці та обміну ідеями, тоді як у консервативних організаціях слід акцентувати увагу на чітких функціональних ролях.

Цінності, що лежать в основі організаційної культури, встановлюють норми поведінки, створюють бачення майбутнього та безпосередньо впливають на формулювання стратегічних цілей та вибір засобів їх досягнення. До прикладу, у компанії *Google* керівництво активно просуває культуру інновацій та відкритості, створюючи для співробітників середовище, в якому заохочується творчість і ризик. Засновники компанії розробили бачення, в якому важливими є прозорість, співпраця та постійне вдосконалення. Таке бачення підтримується керівниками на всіх рівнях, що дозволяє не лише залучати талановитих працівників, але й забезпечує високий рівень мотивації та задоволеності роботою [2].

Організаційна культура – це система спільних цінностей, правил, переконань і моделей поведінки, яка впливає на зміни в організації: допомагає підтримувати стабільність, а також сприяє адаптації до нових умов. «З одного боку, культура, що характеризується гнучкістю, толерантністю до неоднозначності та орієнтацією на інновації, сприяє ефективному проектуванню нових ідей та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. З іншого боку, культура, що базується на жорстких правилах, ієрархічних відносинах та орієнтації на збереження цих відносин, може створювати значні бар'єри для впровадження змін та гальмувати розвиток організації» [3]. Культура впливає на вибір систем управління персоналом, фінансами, виробництвом тощо. Системи управління повинні бути узгоджені з цінностями та нормами організації.

Організаційна культура визначає, як працівникам варто поводитися в різних ситуаціях. Такі правила можуть бути формалізовані (наприклад, кодекси поведінки) або неформальні (наприклад, корпоративні ритуали). Мотивація працівників – це культура, що підтримує високі стандарти, визнання досягнень та справедливую систему нагородження, сприяє підвищенню мотивації працівників. Важливо зазначити, що культура, яка характеризується бюрократизмом та відсутністю можливостей для розвитку, може демотивувати співробітників. З цього випливає термін, який варто проаналізувати, а саме – лояльність до організації – це культура, що базується на спільних цінностях та почутті приналежності,

формує високий рівень лояльності серед працівників. Лояльні співробітники більш задоволені своєю роботою, менш схильні до звільнення та готові докладати додаткових зусиль для досягнення цілей організації [4].

Зміна культури вимагає змін у багатьох сферах, включаючи стратегію, структуру, системи управління, лідерство та поведінку працівників. Ефективна культурна трансформація вимагає активної участі керівництва на всіх рівнях організації, лідери повинні бути взірцем нової культури та забезпечувати її впровадження на всіх рівнях. Крім працівників, до процесу культурної трансформації слід залучати інші зацікавлені сторони, такі як клієнти, акціонери, партнери [5]. Проведений аналіз свідчить про те, що організаційна культура є критично важливою для процесу проектування організації, адже вона впливає на стиль і швидкість ухвалення рішень, рівень автономії працівників, схильність до ризику, а також на розподіл обов'язків і форму командної взаємодії.

Отже, культура може сприяти або обмежувати командну роботу, формуючи середовище для співпраці чи індивідуалізму. Для ефективного управління цими аспектами необхідно аналізувати чинну культуру та розробляти стратегії її трансформації, щоб вона відповідала стратегічним цілям організації й сприяла її розвитку. Важливо пам'ятати, що організаційна культура відіграє вирішальну роль у проектуванні організаційних структур, управлінських систем та процесів. Її врахування дозволяє підвищити ефективність управління, сприяє адаптації до змін і зміцнює конкурентні переваги організації в динамічному середовищі.

1. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011 166 с.
2. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
3. Розуміння організаційної культури. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/\(24.10.2022\)](https://ukrayinska.libretexts.org/(24.10.2022)) (дата звернення: 19.11.2024).
4. Комарова О. А., Залевський А. В. Теорія організації : в 3-х частинах. Ч. 2. Конспект лекцій та матеріали для самостійного опрацювання з дисципліни (за вимогами кредитно-модульної системи). Кіровоград : КЛА НАУ, 2012. 266 с.
5. Культура управління : монографія / Садковий В. П., Назаров О. О., Домбровська С. М., Крутий О. М., Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.