

Любов МОЙСЮК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Тамара ПОПОВИЧ, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Формування організаційної культури в сучасних умовах глобальних трансформацій та динамічних безпекових викликів постає як багатогранний процес інституціоналізації системи спільних цінностей, переконань та норм поведінки, що визначають унікальність соціотехнічної системи та забезпечують її стратегічну стійкість. Методологічний базис дослідження організаційної культури ґрунтується на міждисциплінарному підході, що синтезує здобутки менеджменту, соціології, психології та антропології, де культура розглядається не лише як атрибут внутрішнього середовища, а як потужний нематеріальний актив, здатний генерувати конкурентні переваги через синергію людського капіталу. Системна парадигма формування культури передбачає аналіз її структури на декількох рівнях: від поверхневих артефактів (символіки, ритуалів, дизайну простору) до глибинних базових припущень, що становлять ядро організаційної ідентичності та визначають вектори прийняття управлінських рішень. Процес формування організаційної культури детермінується як екзогенними чинниками (національним менталітетом, галузевими стандартами, правовим полем), так і ендогенними факторами, серед яких домінуючу роль відіграє лідерство, оскільки саме засновники та керівники є архітекторами культурного коду, транслюючи власні ціннісні орієнтири на рівень операційної діяльності.

Прикладний аспект формування організаційної культури вимагає впровадження послідовного алгоритму, що включає

діагностику існуючого стану за допомогою інструментів кількісного та якісного аналізу (наприклад, моделі OSAI К. Камерона та Р. Куїнна [1]), проєктування цільової культурної моделі, яка корелює зі стратегічними цілями організації, та механізми її закріплення через кадрову політику, системи мотивації та внутрішні комунікації. Важливою детермінантою успішної реалізації культурної стратегії є забезпечення конгруентності між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками, оскільки будь-яка когнітивна дисонансність у цій сфері призводить до ерозії довіри та зниження рівня залученості персоналу.

В умовах цифрової трансформації організаційна культура набуває ознак віртуалізації, що вимагає розробки нових методів підтримання командної ідентичності в умовах дистанційної роботи та мережевої взаємодії, де цифрові платформи стають новим середовищем побудови культурних артефактів [2, 3].

Окремої уваги заслуговує розвиток інклюзивної та етичної складових культури, що дозволяє організації ефективно інтегрувати різноманітність досвідів та забезпечувати психологічну безпеку працівників, що безпосередньо корелює з інноваційною активністю та адаптивністю суб'єкта господарювання.

Трансформація організаційної культури в умовах воєнного стану та кризових явищ зміщує акценти в бік людиноцентричності, емпатії та соціальної відповідальності, де здатність організації підтримувати своїх членів у критичних ситуаціях стає фундаментом нової лояльності. Реалізація прикладної моделі культури в таких умовах передбачає впровадження практик ментального здоров'я, гнучких графіків та децентралізації повноважень, що сприяє самоорганізації та підвищенню операційної стійкості. Методологія управління культурними змінами (Change Management) у контексті формування організаційної ідентичності базується на концепції «навчальної організації», де культура заохочує обмін знаннями, право на помилку та безперервне професійне вдосконалення, перетворюючи кожну кризу на джерело інституційного оновлення. Системне оцінювання ефективності сформованої культури здійснюється

через моніторинг показників плинності кадрів, рівня задоволеності персоналу та ступеня ідентифікації співробітників із місією організації, що дозволяє вчасно коригувати культурний ландшафт відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах безпекових викликів та загроз формування організаційної культури повинно опиратися на інструменти антикризового менеджменту [4]. Взаємодетермінація організаційної культури та системи управління ризиками в умовах війни полягає у формуванні специфічного феномену «культури ризику», де усвідомлення загроз інтегрується у щоденні поведінкові паттерни та стає невід'ємною частиною ідентичності кожного співробітника. В умовах критичної невизначеності традиційні формалізовані алгоритми ризик-менеджменту втрачають свою вичерпність, тому саме організаційна культура, що базується на цінностях високої відповідальності, прозорості комунікацій та психологічної стійкості, виступає гнучким регулятором, який дозволяє персоналу приймати адекватні рішення в режимі реального часу без надмірної бюрократичної деталізації.

Прикладна реалізація цього співвідношення вимагає переходу від моделі контролю до моделі довіри та «навчання на помилках», де ризик-орієнтоване мислення стає фундаментом для забезпечення операційної безперервності та безпеки активів організації. У стані воєнної турбулентності організаційна культура має стимулювати проактивну ідентифікацію загроз на всіх ієрархічних рівнях, перетворюючи управління ризиками з вузькоспеціалізованої функції на колективну стратегію виживання, що забезпечує гомеостаз системи через синергію людського капіталу та адаптивних управлінських технологій.

Для підвищення результативності формування організаційної культури рекомендуємо впровадити в систему менеджменту організації методику оцінки ризик-орієнтованості організаційної культури як інструменту забезпечення стратегічної резильєнтності в умовах воєнного стану. Доцільність реалізації цієї пропозиції зумовлена необхідністю переходу від формалізованого адміністрування до моделі розподіленої відповідальності, де

превентивна ідентифікація екстремальних ризиків стає частиною щоденних поведінкових патернів персоналу.

Таким чином, формування організаційної культури є постійним інтерактивним процесом конструювання соціальної реальності всередині організації, який забезпечує гомеостаз системи, її цілісність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, виступаючи надійним фундаментом для реалізації найамбітніших стратегічних візій у мінливому глобальному просторі.

Список використаних джерел:

1. Калюжна Н. Г., Хома В. М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу OSAI. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 214–222. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222>
2. Желюк Т.А., Бречко О.В. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С.447-453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>
3. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (19-21 September, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024, pp. 427-433. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712616>
4. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Тернопіль, 17 квітня 2019 р. Тернопіль, 2019. С. 193–197.