



структурні та культурні аспекти управління. Організаційна культура є ключовим чинником, який формує поведінку та взаємодію серед співробітників, впливає на прийняття рішень та ефективність виконання завдань. В умовах цифровізації організаційна культура переживає значні зміни, що вимагає адаптації та впровадження нових підходів до управління. Дослідження цих аспектів є важливим для розробки стратегій впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку органів влади. Теоретичні підходи включають аналіз різних моделей організаційної культури та їх взаємодії з цифровими процесами.

Отже, актуальність дослідження організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації зумовлена насамперед потребою модернізації та підвищення ефективності системи державного управління для забезпечення сталого розвитку держави. Адже процеси цифрової трансформації вже охопили більшість сфер суспільного життя, змінюючи стандарти та очікування громадян, а організаційна культура може бути як каталізатором, так і бар'єром на шляху впровадження інновацій та поширення передових цифрових технологій в державному управлінні.

Врахування особливостей організаційної культури дасть змогу обрати оптимальні шляхи і методи модернізації органів влади, підвищити внутрішню сприйнятливість до змін та цифрових технологій. Саме цим і визначається актуальність та важливість досліджень у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останнього десятиріччя помітно зростає увага науковців до проблематики організаційної культури. Різним її аспектам присвячено чималу кількість публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, заслуговують на увагу дослідження К. Камерона, Дж. Ешкеназі, Л. Смірнкової, Г. Щокіна, Д. Михайличенко та ін.

Серед останніх концептуальних підходів до вивчення організаційної культури можна виділити крос-культурні моделі Е. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, теорію конкуруючих цінностей К. Камерона, динамічні моделі Т. Діла, Д. Денісона та ін. Особливий

інтерес викликають дослідження впливу цифрових технологій на організаційну культуру (М. Бондар, М. Кармінес, С. Мартінсонс та ін.).

Дане дослідження базується на працях таких дослідників як Andrew Pettigrew, Edgar H. Schein, Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters, Карамушка Л., Смолінська О., Харчишина О. Зазначені зарубіжні дослідники здійснили значний внесок у розробку та розуміння ключових концепцій організаційної культури, їх роботи залишаються актуальними і сьогодні. Вітчизняні дослідники здійснили внесок у вивчення організаційної культури в Україні, розглядаючи її в різних контекстах та з різних перспектив.

Отже можемо констатувати значні надбання наукової думки у цій сфері. Водночас систематизація і комплексне осмислення ключових концепцій організаційної культури має важливе значення для подальших наукових та управлінських розробок, а сучасні виклики і загрози зумовлюють необхідність змістовного переосмислення ролі і значення організаційної культури.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження концептуальних засад та ключових чинників впливу на формування і розвиток організаційної культури в сучасних органах влади в умовах цифровізації.

Основні завдання статті:

- Висвітлити ключові теоретичні підходи до вивчення організаційної культури;
- Проаналізувати сутність та складові організаційної культури;
- Виокремити основні функції організаційної культури в органах влади;
- Дослідити чинники впливу на організаційну культуру в сучасних умовах, зокрема, цифровізацію.
- Обґрунтувати необхідність трансформації організаційної культури в контексті сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна культура є досить складним та багатограним соціальним

феноменом. Вона являє собою сукупність прийнятих в організації норм, цінностей, переконань, установок, які визначають ставлення працівників до своїх обов'язків, колег, керівництва, а також до зовнішніх суб'єктів взаємодії.

На нашу думку, організаційну культуру слід розглядати водночас і як статичне, і як динамічне явище. Статика полягає в тому, що в будь-який конкретний момент часу культура складає певну цілісність, сукупність відносно сталих характеристик. Проте ці характеристики можуть з часом змінюватися під впливом різних чинників. Отже, динаміка також притаманна організаційній культурі.

Крім того, організаційну культуру не можна зводити лише до формально задекларованих правил та норм. Вона містить і неформальний, прихований від сторонніх очей компонент – переконання, стереотипи, звички, ритуали тощо. Цей компонент часто має навіть більший вплив на реальну поведінку членів організації, ніж формальні правила.

Отже, організаційна культура – це складне, багатопланове, динамічне соціальне явище, що суттєво впливає на всі процеси функціонування та розвитку організації. Її аналіз та врахування є вкрай важливим для забезпечення ефективності органів влади.

*Історія формування* поняття «організаційна культура» тісно пов'язана з розвитком теорії організації та менеджменту. Цікавість до культурних аспектів діяльності організацій почала зростати у другій половині ХХ століття.

Одні із перших наукових розвідок у цій сфері пов'язують з іменами Т. Пітерса і Р. Уотермана, які проаналізували вплив ціннісних орієнтирів і переконань на успіх корпорацій. Вони ж у 1982 році вперше вжили термін «організаційна культура» у своїй відомій праці «У пошуках досконалості» [1].

Подальший значний внесок у розвиток понятійного апарату зробив Е. Шейн. Його модель організаційної культури як «сукупності прийнятих в організації настанов та цінностей» набула широкого поширення [2, с. 87].

У 1980-1990-х роках з'являються численні публікації присвячені ролі культури в організаціях, формуються різні підходи до її вивчення. З часом організаційна культура виділяється в окремий об'єкт досліджень, розвивається як міждисциплінарна галузь наукового знання.

Так поступово склалася інтелектуальна традиція вивчення феномену організаційної культури, котра активно розвивається і нині, набуваючи все більшої актуальності.

Історія формування поняття «організаційна культура» безпосередньо пов'язана з еволюцією поглядів на природу та роль культурного чинника в організаціях. Спочатку дослідники звертали увагу на окремі аспекти, такі як загальний «дух» чи «атмосфера» в колективі. З 1960-1970-х років починає вживатися термін «організаційний клімат», вивчаються методи його оцінки та вдосконалення.

Поворотним моментом стало введення в науковий обіг поняття «організаційна культура» в 1980-х роках. З цього часу починає формуватися цілісна концепція, яка трактує культуру як важливий чинник ефективності організацій. Подальші десятиліття ознаменувалися становленням організаційної культури як самостійної галузі досліджень, розвитком методології її вивчення та технологій управління нею.

Еволюцію поглядів на природу та роль організаційної культури детальніше представлено в таблиці 1 «Хронологія розвитку концепцій організаційної культури».

Таблиця наочно демонструє основні етапи еволюції теоретичних поглядів та практичних підходів в галузі вивчення й управління організаційною культурою.

Сучасні концепції, з одного боку, ґрунтуються на напрацюваннях попередніх десятиліть, а з іншого – враховують критику та намагаються подолати деякі обмеження минулих підходів. Проте, попри певні розбіжності, усі дослідники сходяться на ключовій ролі організаційної культури для ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій, зокрема й органів влади.

Таблиця 1

**Хронологія розвитку концепцій організаційної культури**

Період / десятиліття	Основні дослідники / теоретики	Ключові концепції / теорії	Вплив на практику управління	Зв'язок з іншими дисциплінами	Вплив на сучасність теорій
1950-1960 рр.	А. Кронбах, Ф. Зельзнік	Вперше порушено питання про «атмосферу» та «дух» організації	Початок усвідомлення важливості «м'яких» чинників в управлінні	Соціологія, соціальна психологія	Заклали основи вивчення організаційної культури
1960-1970 рр.	Е. Жак, У. Оуці	Виділення поняття «організаційний клімат»	Розробка методів виміру та поліпшення організаційного клімату	Психологія, конфліктологія	Посилення уваги до «людського чинника» в організаціях
1980-1990 рр.	Т. Пігерс, Р. Уотерман, Е. Шейн, Г. Морган	Введення поняття «організаційна культура», створення перших типологій	Усвідомлення зв'язку культури з ефективністю організації	Менеджмент, антропологія, соціологія	Становлення організаційної культури як самостійного напрямку
1990-2000 рр.	К. Камерон, Р. Куїнн, Ф. Харрісон	Розвиток методів діагностики та зміни організаційної культури	Поширення практик управління культурою в організаціях	Міждисциплінарний підхід	Інтеграція культури в моделі лідерства та управління змінами
2000 рр. - дотепер	М. Алвесон, Х. Вілломтт	Критичний аналіз, виявлення обмежень традиційних підходів	Пошук альтернативних методів виміру та зміни культури	Культурологія, філософія	Плюралізм та комплексність у вивченні феномену організаційної культури

*\*Примітка:* таблиця включає репрезентативних дослідників і концепції для кожного десятиліття, але вона не є вичерпною.

*Джерело:* сформовано автором на основі [3-8].

Організаційна культура є важливим аспектом дослідження в галузі організаційних наук. Вона відображає унікальність кожної організації та впливає на всі аспекти її діяльності. У ході розвитку теорії організаційної культури було сформовано кілька основних підходів до визначення поняття «організаційна культура», які включають:

– Ціннісний (аксіологічний) підхід. Розглядає організаційну культуру як систему цінностей, переконань, уявлень, які поділяються членами організації та визначають особливості їхньої поведінки;

– Соціально-психологічний підхід. Акцентує увагу на тому, що організаційна культура являє собою психологічне середовище, яке оточує працівників організації;

– Поведінковий підхід. Визначає організаційну культуру як реальну модель поведінки, що склалася в організації і наслідється новими членами колективу;

– Системний підхід. Розглядає організаційну культуру як складну систему, яка взаємодіє з іншими системами в організації. Ці цінності, норми і символи впливають на всі аспекти діяльності організації, а також на її взаємодію з зовнішнім середовищем;

– Функціоналістський підхід. Організаційна культура розглядається як інструмент досягнення цілей організації, як засіб забезпечення її ефективності та стабільності;

– Прагматичний підхід. Організаційна культура розглядається як система способів і методів, щоб досягти успіху в роботі конкретної організації;

– Інтерпретаційний підхід. Культура вважається «живим» набором символів та значень, що постійно розвиваються і сприймаються та трактуються учасниками організації;

– Феноменологічний підхід. Організаційна культура розглядається як спосіб існування організації, її адаптації до зовнішнього середовища;

– Критичний підхід. Розглядає організаційну культуру з точки зору влади, конфліктів та ідеології;

– Символічний підхід. Концентрується на символах, міфах, ритуалах та церемоніях, які формують культуру організації. Цей

підхід акцентує увагу на значенні культурних символів та їх впливі на організаційну поведінку;

– Постмодерністський підхід. Підкреслює різноманіття, плюралізм та динамічність культурних виразів у сучасних організаціях [9-11].

Кожен з цих підходів підкреслює різні аспекти та інтерпретації організаційної культури, дозволяючи глибше розуміти її складність і різноманітність впливів на організаційне середовище та управління. Такий широкий методологічний інструментарій дозволяє комплексно аналізувати це багатогранне явище та обирати адекватні заходи управлінського впливу.

Варто відзначити, що ці підходи не є взаємовиключними і можуть бути використані разом для глибокого розуміння організаційної культури. Крім того, вони можуть бути доповнені іншими підходами в залежності від конкретного контексту дослідження та використання. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки. Важливо використовувати комплексний підхід до визначення поняття «організаційна культура».

Сьогоднішня варіативність інтерпретацій поняття «організаційна культура» пов'язана з його багатогранністю та впливом на різні аспекти управління та поведінки в організації. Варіативність інтерпретацій «організаційної культури» є відображенням її складності та багатовимірності. Відтак, організаційна культура не може бути визначена однозначно чи універсально, оскільки вона залежить від численних чинників і має різні вияви та наслідки в залежності від специфіки кожної організації.

З урахуванням цього, таблиця 2 «Варіативність визначення поняття «організаційна культура»» покликана продемонструвати цю різноманітність підходів, адже у ній зібрані відомості, які представляють різні теоретико-практичні школи. Це дозволяє глибше осягнути розмаїтість поглядів на організаційну культуру, зрозуміти вплив культурних аспектів на організаційну поведінку, а також розглянути як ці культурні чинники взаємодіють з організаційною структурою та стратегією розвитку організації. Включені в цю таблицю погляди різних дослідників забезпечують комплексний



огляд організаційної культури, відображаючи її багатогранність та неможливість існування універсального визначення.

Таблиця 2

**Варіативність визначення поняття «організаційна культура»**

Автор	Рік публікації визначення	Зміст визначення	Ключові елементи визначення	Теоретичний підхід до надання визначення	Застосування змісту визначення у практиці
Макгрегор Д.	1960 р.	Організаційна культура – це сукупність цінностей і норм.	Цінності, норми	Теоретичні дослідження	Це визначення допомагає керівникам та дослідникам розуміти, як культурні аспекти організації впливають на мотивацію працівників та їхню продуктивність.
Беннетт К.	1967 р.	Організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей, норм та поведінки, які сприяють функціонуванню організації.	Ідеї, цінності, норми, поведінка	Культурна антропологія	Це визначення допомагає керівникам і дослідникам розуміти взаємозв'язок між культурними аспектами організації та її ефективністю.
Шварц Г., Девіс С.	1981 р.	Організаційна культура – це зразок базових припущень, винайдений або розроблений певною групою людей.	Базові припущення, цінності	Символічний	Розкриває механізми формування та поширення культурних зразків в організації.

продовження таблиці 2

Діл Т., Кеннеді А.	1982 р.	Організаційна культура – це набір важливих припущень, що приймаються членами організації і виявляються в їхніх діях.	Припущення, переконання, цінності, дії	Когнітивний	Допомагає зрозуміти вплив колективних уявлень на діяльність організації.
Шейн Е.	1985 р.	Організаційна культура – це сукупність базових цінностей, переконань, норм поведінки.	Цінності, переконання, норми	Ціннісний	Дає уявлення про глибинні чинники, що впливають на організаційну поведінку.
<p>Оглер Ч. 1987 р.</p> <p>Організаційна культура – це спільні для членів організації цінності, норми, поведінка та символи, які впливають на поведінку та вибір.</p> <p>Цінності, норми, поведінка, символи Теорія взаємодії. Це визначення допомагає керівникам і дослідникам розуміти, як культурні аспекти організації впливають на поведінку працівників та їх вибір.</p>					
Шесмер Е.	1993 р.	Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій і поведінки, які сприяють успішному функціонуванню організації.	Цінності, норми, традиції, поведінка	Системний підхід	Визначення допомагає керівникам і дослідникам вивчати внутрішні аспекти організації і враховувати їх при формуванні стратегії та втіленні змін.

\*Примітка: таблиця відображає погляди найбільш значущих дослідників і не є вичерпним переліком усіх існуючих визначень цього терміну.

Джерело: сформовано автором на основі [12-14].

На основі аналізу існуючих підходів і варіацій [15-16], у нашому дослідженні під організаційною культурою ми розумітимемо сукупність успадкованих, відносно стійких і таких, що поділяються членами організації, передумов, цінностей, переконань, уявлень та норм, які проявляються у поведінці та символах, впливають на всі процеси життєдіяльності організації та забезпечують сприйняття нею зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції.

Таке розуміння увібрало різні аспекти існуючих поглядів, а також збагатило їх усвідомленням культури як механізму взаємодії організації із зовнішнім оточенням та забезпечення її внутрішньої єдності.

Сутність організаційної культури полягає у тому, що вона являє собою невід’ємну та динамічну складову організаційного життя. Це не просто набір правил чи процедур, а скоріше комплекс взаємопов’язаних цінностей, переконань, традицій та поведінкових норм, які сформувались у процесі історичного розвитку та щоденної діяльності організації. Організаційна культура впливає на спосіб, яким члени організації спілкуються, приймають рішення та взаємодіють, формуючи унікальний організаційний клімат та ідентичність [17, с. 149].

Сутністю організаційної культури є те, що вона є своєрідним соціально-психологічним кодом, який з одного боку програмує свідомість і поведінку членів організації відповідно до панівної системи норм і цінностей, а з іншого – забезпечує ідентифікацію працівників з організацією та їх адаптацію до середовища її функціонування [18].

Тобто організаційна культура – це своєрідний соціальний геном, який закладає і транслює правила гри та алгоритми поведінки в конкретному організаційному середовищі. Вона дозволяє швидко адаптувати нових членів шляхом долучення до спільних для колективу принципів і правил. Одночасно, організаційна культура формує зв’язок працівника з організацією й однодумців між собою на основі поділу спільних цінностей, поглядів і смислів.

Таке розуміння глибинної ролі організаційної культури дозволяє більш ефективно формувати та регулювати її прояви в інтересах організації загалом.

Усвідомлення сутності організаційної культури як комплексу цінностей, переконань, та поведінкових норм, що складають основу організаційного життя, є фундаментом для аналізу її ключових компонентів. Оскільки сучасне ділове середовище характеризується швидкими змінами та новими викликами, важливо розглянути, які конкретні елементи становлять основу ефективної та прогресивної організаційної культури в сучасному світі. Таким чином, перехід від теоретичного розуміння сутності до практичного розгляду ключових компонентів дозволяє глибше оцінити, як сучасні організації можуть розвиватися та адаптуватися до нових умов.

З урахуванням сучасних викликів і загроз, до ключових компонентів сучасної організаційної культури варто віднести:

- цифрові цінності та орієнтири – усвідомлення ролі технологій, інновацій, креативності, постійного навчання тощо як пріоритетів організаційного розвитку;

- мережевий принцип функціонування – перехід від жорстких ієрархій до гнучких мереж партнерства і кооперації як всередині організації, так і з зовнішніми контрагентами;

- індивідуальна автономія – можливість для кожного працівника реалізувати власний потенціал, виявляти ініціативу, експериментувати і самостійно обирати оптимальні рішення в межах загальної стратегії організації;

- крос-культурна відкритість – толерантність до розмаїття думок, уподобань та культур фахівців, готовність і вміння працювати в багатонаціональних командах заради досягнення спільної мети;

- безперервне навчання і зростання – створення можливостей для професійного та особистісного розвитку співробітників упродовж усієї кар'єри [19-20].

Отже, ключовими компонентами сучасної організаційної культури визначено цифрові цінності та орієнтири, мережевий принцип функціонування, індивідуальну автономію співробітників, крос-культурну відкритість та безперервне навчання і зростання персоналу. Саме ці характеристики дозволять організаційній культурі відповідати реаліям цифрової трансформації та економіки знань.

Після розгляду ключових компонентів сучасної організаційної культури, наступним логічним кроком вбачається аналіз функцій організаційної культури. Цей аналіз дозволить зрозуміти, як ці компоненти впливають на повсякденну діяльність організацій, їх стратегічні орієнтири та загальний розвиток. Функції організаційної культури відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної робочої атмосфери, залученні та утриманні талантів, та в загальній спрямованості організаційної поведінки.

Організаційна культура виконує цілу низку важливих функцій в сучасних організаціях. Існування великої кількості функцій організаційної культури зумовлено насамперед багатогранністю та комплексністю цього феномену, адже організаційна культура здійснює вплив на усі аспекти діяльності організації, пронизує всі процеси та сторони її життєдіяльності.

По-перше, її функції обумовлені різними складовими організаційної культури – цінностями, віруваннями, нормами, символами тощо. Кожен із цих компонентів виконує певні ролі.

По-друге, організаційна культура реалізує свої функції на різних рівнях – індивідуальному, груповому, організаційному, міжорганізаційному. На кожному з цих рівнів теж можуть бути свої специфічні функції.

По-третє, різні функції реалізуються на різних етапах еволюції організації та в різних ситуаціях – в стабільному функціонуванні, в умовах кризи тощо [21, с. 286].

Отже можна говорити про динамічний комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в широкому діапазоні умов та на різних рівнях організаційного життя. Це і зумовлює їх значну кількість.

У сучасному контексті розвитку світу найбільш актуальними функціями організаційної культури вбачаються такі як:

- адаптація до зовнішнього середовища – здатність організації ефективно реагувати на зовнішні виклики та зміни;
- формування ідентичності – створення унікальної ідентичності організації, яка відображає її місію, цінності та цілі;

– сприяння внутрішньої стабільності – зміцнення внутрішньої структури та процедур, що сприяє стабільності організації [22].

Зазначені функції важливі, оскільки вони допомагають організації досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін у діловому середовищі, та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

Також варто відзначити, що в умовах становлення цифрової економіки та процесів цифровізації на перший план виходять три ключові функції.

Першою є інноваційна функція, тобто здатність організаційної культури стимулювати нові ідеї, креативні рішення, сприйняття змін та готовність до експериментів. Це життєво необхідно в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Другою є комунікативна функція – формування атмосфери довіри, відкритості, можливості для обміну знаннями та досвідом як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Це підвищує якість та швидкість обміну інформацією.

Третьою є інтегративна функція – згуртування колективу навколо спільних цінностей, орієнтирів та ідентичності. Це також дуже важливо в умовах розмиття організаційних меж.

Отже, саме ці три функції організаційної культури є пріоритетними в контексті сучасних викликів та можливостей.

Особливе місце організаційна культура займає в органах влади, оскільки вона впливає на ефективність управління, відповідальність перед громадськістю та здатність до реформ. У сфері влади, де рішення мають значний суспільний вплив, сильна та позитивна організаційна культура може сприяти забезпеченню прозорості, справедливості та ефективності дій. Вона також формує ставлення та поведінку державних службовців, впливаючи на якість послуг та взаємодію з громадянами. Організаційна культура закладає той фундамент ціннісно-світоглядних орієнтирів, який визначає ставлення державних службовців до своїх функцій, до громадян, до керівництва, до колег та партнерів.

Здорова організаційна культура, заснована на принципах служіння громаді, чесності, прозорості, професіоналізму, є

запорукою ефективного врядування та якісного адміністрування. Натомість, негативні культурні установки (кумівство, хабарництво, формалізм) можуть цілковито дискредитувати державні інституції та підірвати суспільну довіру.

В умовах цифровізації саме організаційна культура виступає або рушієм прогресивних змін, або гальмом для інновацій та осучаснення системи публічного управління. Отже, її формуванню та розвитку має приділятися першочергова увага при проведенні відповідних реформ.

В контексті ролі та значення організаційної культури в сучасних органах влади, усвідомлення працівниками цих органів функцій організаційної культури є вкрай важливим. Це усвідомлення сприяє формуванню відповідального, ефективного та етичного підходу до управління, що є ключовим для забезпечення довіри громадян до державних інституцій. Розуміння та прийняття цих функцій дозволяє працівникам влади більш ефективно служити суспільству та адаптуватися до змінюваного управлінського середовища.

З огляду на багатогранність феномену організаційної культури, науковці виокремлюють чимало її можливих функцій в органах влади [23-24]. Проте на наше переконання, в контексті сучасних трансформацій особливої ваги набувають такі функції, як:

- забезпечення згуртованості та єдності – організаційна культура сприяє формуванню єдиних підходів до вирішення завдань, що важливо для координації дій в органах влади;
- підвищення ефективності управління – сильна організаційна культура може поліпшити продуктивність та ефективність, спрощуючи процеси прийняття рішень;
- формування позитивного іміджу органів влади – культура, заснована на прозорості та етиці, підвищує довіру громадян до влади;
- адаптація до змін – уміння швидко адаптуватися до нових умов і викликів, таких як цифровізація, є ключовим для сучасних органів влади.

Означення саме цих функцій обумовлено сучасними викликами управління в державному секторі, де важливо підтримувати високі стандарти відповідальності, ефективності та гнучкості.

Важливим і багатогранним є зв'язок між організаційною культурою та ефективністю сучасних органів влади. Сильна та позитивна організаційна культура може забезпечувати більшу відданість та мотивацію співробітників, поліпшувати комунікацію та співпрацю, а також сприяти інноваційним підходам у вирішенні завдань. Вона також впливає на якість обслуговування громадян, підвищуючи прозорість та відповідальність, що є ключовими для підвищення довіри громадян до державних інституцій. Таким чином, організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність роботи органів влади.

На організаційну культуру в сучасних органах влади впливає ціла низка різноманітних чинників. Спектр цих чинників досить широкий. До основних із них варто віднести:

- процеси децентралізації та реформування місцевого самоврядування, що вимагають посилення орієнтації на потреби територіальних громад та міжсекторальної взаємодії;

- тенденції посилення громадського контролю за діями влади, що зумовлюють необхідність більш відкритих та підзвітних моделей функціонування органів влади різних рівнів;

- ротація кадрів та залучення молоді, що вимагає налагодження ефективної крос-культурної комунікації та координації в багатопоколінному середовищі [25, с. 21].

Одним з головних чинників є цифровізація, яка змінює способи взаємодії, обробки інформації та прийняття рішень. Цифровізація та технологічна модернізація формують запит на оволодіння інноваційними компетенціями, культуру сприйнятливості до змін та готовності до трансформацій.

Отже, цифровізація має значний вплив на організаційну культуру сучасних органів влади. Наведемо ключові аспекти цього впливу:

1. Зміна комунікаційних методів. Цифрові технології, такі як електронна пошта, відеоконференції та соціальні медіа, змінили спосіб комунікації в органах влади. Це призводить до зміни культурних норм, пов'язаних з комунікацією, таких як частота зв'язку, формалізація повідомлень та етапи прийняття рішень;



2. Вплив на структуру організації. Цифрові технології можуть змінити структуру органів влади, зробивши їх більш децентралізованими та гнучкими. Це може призвести до зміни культурних норм, пов'язаних з ієрархією та рольовою специфікацією;

3. Вплив на процес прийняття рішень. Цифрові технології дозволяють органам влади збирати та аналізувати величезні дані, щоб приймати інформовані рішення. Це може призвести до зміни культурних норм, пов'язаних з процесом прийняття рішень, таких як централізація та ієрархія;

4. Зміна рольової специфікації. Цифрові технології можуть змінити ролі працівників органів влади, зробивши їх більш технологічно обізнаними та гнучкими. Це може призвести до зміни культурних норм, пов'язаних з рольовою специфікацією та професійною підготовкою;

5. Зміна очікувань від працівників. Цифрові технології можуть змінити очікування від працівників органів влади, зробивши їх більш технологічно обізнаними та ефективними. Це може призвести до зміни культурних норм, пов'язаних з професійним розвитком та навчанням;

6. Вплив на прозорість та відповідальність. Цифрові технології дозволяють органам влади збільшити прозорість та відповідальність у своїй роботі. Це може призвести до зміни культурних норм, пов'язаних з відповідальністю та етикою [26-27].

Ці аспекти впливу цифровізації на організаційну культуру в органах влади можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та специфіки органу влади.

Звичайно, вплив цифровізації на організаційну культуру в органах влади не є однозначним. У деяких випадках цифрові технології можуть призвести до негативних змін, наприклад, до зниження рівня довіри між працівниками та керівництвом. Однак в цілому цифровізація має потенціал для позитивного впливу на організаційну культуру в органах влади, зробивши її більш інноваційною, відкритою та ефективною.

Загалом, цифровізація має значний вплив на організаційну культуру сучасних органів влади, змінюючи комунікацію, структуру,

процес прийняття рішень, рольову специфікацію, очікування від працівників та прозорість. Зазначені аспекти впливу цифровізації вимагають від органів влади переосмислення та адаптації своєї організаційної культури, щоб відповідати сучасним викликам.

В умовах цифровізації вкрай важливими та необхідними є зміни організаційної культури в сучасних органах влади, оскільки вони допомагають даним органам краще пристосовуватися до нових технологій, викликаних цифровізацією, та забезпечувати ефективне керування та взаємодію з іншими організаціями та суспільством.

Зміни організаційної культури дозволяють органам влади краще розуміти та адаптуватися до нових технологій, що сприяє зменшенню ризику застарілості та зростанню ефективності роботи. Це допомагає органам влади краще забезпечувати прозорість та відповідальність у своїй роботі, що є важливим для підтримання довіри громадян до державної влади [28].

Крім того, зміни організаційної культури допомагають органам влади адаптуватися до нових форм комунікації та взаємодії, що виникають у зв'язку з цифровізацією. Це може включати зміни в способах обміну інформацією, прийняття рішень та співпраці з іншими організаціями [29, с. 27].

Враховуючи всі ці чинники, зміни організаційної культури в сучасних органах влади є необхідними, щоб забезпечити їх пристосованість до умов цифровізації та забезпечити ефективне керування та взаємодію з іншими організаціями та суспільством. Цифровізація вимагає гнучкості, відкритості до нововведень, а також здатності швидко адаптуватися до змін. Сучасні органи влади мають розвивати культуру, яка сприяє інноваційності, підтримує цифрову компетентність співробітників та забезпечує ефективне управління інформацією. Така культурна трансформація є ключовою для підвищення ефективності, прозорості та відповідальності органів влади перед громадянами.

**Висновки.** Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що організаційна культура є важливим елементом успіху будь-якої організації, включаючи органи влади. Вона відображає унікальність організації, впливає на поведінку співробітників



*висновок про необхідність трансформації організаційної культури відповідно до потреб цифровізації задля підвищення ефективності, відкритості та підзвітності органів влади.*

**Ключові слова:** органи влади, організаційна культура, функції, цифровізація, чинники впливу.

**Received: 20.10.23**

### References

1. Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row [in English].
2. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass business & management series. John Wiley & Sons [in English].
3. Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, (pp. 570-581). Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/2392363> [in English].
4. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, (pp. 255-274). Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/2392246> [in English].
5. Meek, V. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9, (pp. 453-473). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/017084068800900401> [in English].
6. Watson, D., & Burkhalter, B. (1992). Developing a Theory Z Culture in Local Government. *Public Personnel Management*, 21, (pp. 401-409). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/009102609202100310> [in English].
7. Wright, S. (1994). Anthropology of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 43, 710. Retrieved from: <https://doi.org/10.4324/9780203413272> [in English].
8. Elias, S., & Akintayo, M. (2019). Organizational Culture and Effectiveness: A Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*. Retrieved from: <https://doi.org/10.30845/ijhss.v9n9a2> [in English].
9. Thomas, C., Ward, M., Chorba, C., & Kumiega, A. (1990). Measuring and interpreting organizational culture. *The Journal of nursing administration*, 20(6), 17-24 [in English].

10. Cooper, M. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36, (pp. 111-136). Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7) [in English].

11. Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2009). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, (pp. 361-388). Retrieved from: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809> [in English].

12. Zoska, Y., Kravchenko, N., & Stadnyk, A. (2022). Models and types of organizational culture in the context of modern social transformations. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*. Retrieved from: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> [in English].

13. Smolinska, O. (2011). Katehoriia orhanizatsiinoi kultury u vyshchii pedahohichnii osviti: problemy oznachennia [The category of organizational culture in higher pedagogical education: problems of definition]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti – Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, 5, (pp. 223-228) [in Ukrainian].

14. Kharchyshyna, O. (2010). Vplyv naukovykh shkil menedzhmentu na formuvannia teorii orhanizatsiinoi kultury [Influence of scientific schools of management on the formation of the theory of organizational culture]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations*, 1(3). Retrieved from: [http://www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010\\_1/10hovtok.pdf](http://www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_1/10hovtok.pdf) [in Ukrainian].

15. Ishchuk, O. (2011). Naukovo-teoretychni pidkhody do vyvchennia fenomena orhanizatsiinoi kultury [Scientific and theoretical approaches to the study of the phenomenon of organizational culture]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykhologii – Scientific studios on social and political psychology*, 28, (pp. 202-213) [in Ukrainian].

16. Kredentser, O. (2013). Teoretychnyi analiz typolohii orhanizatsiinoi kultury [Theoretical analysis of typologies of organizational culture]. *Aktualni problemy psykhologii – Actual problems of psychology*, 37(1), (pp.17-21) [in Ukrainian].

17. Kharchyshyna, O. (2011). Doslidzhennia sutnosti katehorii «orhanizatsiina kultura» [Study of the essence of the category «organizational culture»]. *Visnyk ZHDTU – Journal of ZHSTU*, 2(56), (pp. 148-151) [in Ukrainian].

18. Poliakova, H. (2009). Sutnist orhanizatsiinoi kultury, spriamovanoi na samorozvytok osobystosti [The essence of organizational culture aimed at self-development of the individual]. *Pedahohichnyi dyskurs – Pedagogical discourse*, 5, (pp. 165-170) [in Ukrainian].

19. Hevko, V. (2020). Formuvannia komponenty orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv merezhevykh struktur: meinstrim ta alternatyvy rozvytku [Formation of the component of organizational culture of network structure enterprises: mainstream and development alternatives]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 1, (pp. 203-206). Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-35> [in Ukrainian].

20. Baraniuk, N. (2013). Teoretychnyi analiz komponentiv orhanizatsiinoi kultury, neobkhidnykh dlia efektyvnoho rozvytku orhanizatsii [Theoretical analysis of the components of organizational culture necessary for the effective development of the organization]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia psykholohichna) – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Psychological Series)*, 2, (pp. 13-22) [in Ukrainian].

21. Danylevych, N., Rudakova, S., & Shchetinina, L. (2023). Motyvatsiina funktsiia orhanizatsiinoi kultury [Motivational function of organizational culture]. Proceedings from: *International Scientific and Practical Conference «Modernization of Economy: Current Realities, Forecast Scenarios and Prospects of Development»*. (pp. 285-288). Kherson: Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V.S. [in Ukrainian].

22. Kharchyshyna, O. (2008). Orhanizatsiina kultura: sut, funktsii ta vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Organizational culture: essence, functions and impact on enterprise competitiveness]. Proceedings from: *2nd International Scientific and Practical Conference «Competitiveness in the Context of Globalization: Realities, Problems and Prospects»*. Zhytomyr: Zhytomyr Institute of Business and Technology, branch of Kyiv National Economic University [in Ukrainian].

23. Harris, M. (1989). The Governing Body Role: Problems and Perceptions in Implementation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, (pp. 317-333). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/089976408901800404> [in English].

24. Hughes, L. (1990). Assessing organizational culture: strategies for the external consultant. *Nursing forum*, 25(1), (pp. 15-19). Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/J.1744-6198.1990.TB00833.X> [in English].

25. Karamushka, L. (2015). Orhanizatsiina kultura osvitnikh orhanizatsii: zviazok mizh rivnem rozvytku ta chynnykamy mezo-ta mikrorivnia [Organizational culture of educational organizations: the relationship between the level of development and the factors of meso- and micro-levels].

*Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational Psychology. Economic psychology*, 1, (pp. 11-33) [in Ukrainian].

26. Demoshenko, H. (2022). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na munitsypalne upravlinnia [The impact of digital transformation on municipal government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 10(1), (pp. 36-42). Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152274> [in Ukrainian].

27. Zubchuk, O., Kamaran, K., Romanenko, I., & Rudenko, D. (2024). Orhanizatsiina kultura v publichnomu sektori Ukrainy: analiz zmin, vyklykiv ta mozhlyvostei u konteksti suspilnoho rozvytku ta zaluchennia investytsii [Organizational culture in the public sector of Ukraine: analysis of changes, challenges and opportunities in the context of social development and investment attraction]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 1(29). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-197-213](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-197-213) [in Ukrainian].

28. Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *PLoS ONE*, 16. Retrieved from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962> [in English].

29. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). *Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy*, 3, (pp. 7-38). Retrieved from: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)) [in English].

## **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Дмитро Пизюк:** Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України: вул. Трьохсвятительська, 4В, Київ, 59000, Україна.

**Dmytro Pyziuk:** Institute of State and Law named after V. M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine: str. Tryochsvyatitelska, 4B, Kyiv, 59000, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0002-2711-9402**

**E-mail: pdmitriyl@gmail.com**