

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

### PRIORITY DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

*У статті уточнено складові організаційної культури, здійснена оцінка організаційної культури телекомунікаційних підприємств, що дало змогу виявити загальні тенденції та проблеми й недоліки організаційної культури телекомунікаційних підприємств, визначено актуальні завдання й принципи модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств, обґрунтовано пріоритетні напрями модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств (забезпечення комунікації та взаємодії, створення сприятливого середовища, впровадження системи стимулювання, впровадження стартап-культури та інноваційної екосистеми, впровадження цінностей соціальної відповідальності, формування організаційної структури коворкінгу, рекрутингу та селекція співробітників) та окреслено етапи й розкрито переваги щодо їх впровадження в поствоєнний період.*

**Ключові слова:** організаційна культура, телекомунікаційні підприємства, пріоритетні напрями, модернізація, поствоєнний період.

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-16>

**Гудзь О.Є.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Державний університет  
інформаційно-телекомунікаційних  
технологій

**Тяжина А.М.**

аспірантка кафедри менеджменту,  
Державний університет  
інформаційно-телекомунікаційних  
технологій

**Gudz Olena**

State University  
of Information and Telecommunication  
Technologies

**Tiaghina Anzhela**

State University  
of Information and Telecommunication  
Technologies

*The article specifies the components of organizational culture (values, beliefs, organizational structures, rules and behavioral models, the formation of a favorable working space, practices and procedures that reflect the company's value orientations, symbols, special logos, ceremonies, corporate clothing, internal measures, i. e., everything that promotes communication and mutual relations at the enterprise), an assessment of the organizational culture of telecommunications enterprises was carried out, which made it possible to identify general trends and problems and shortcomings of the organizational culture of telecommunications enterprises (lack of understanding of the values, purpose and vision of the enterprise by employees, insufficient level of communication between management, management and employees, lack of a clear trajectory of employee development, unfavorable working environment and negative working atmosphere, discrimination, work overload and unhealthy balance between work and personal life, lack of recognition and motivation), actual tasks and principles of modernization of the organizational culture of telecommunications enterprises are defined (leadership; wide involvement of employees; interaction and communication; development and training; tolerance and diversity; ethics and responsibility; purposefulness and success), the priority areas of modernization of the organizational culture of telecommunications enterprises are substantiated (ensuring communication and interaction, creating a favorable environment, introducing a system of incentives, introducing a startup culture and innovative ecosystem, introducing the values of social responsibility, forming the organizational structure of co-working, recruiting and selecting employees) and the stages of their implementation in the post-war period are outlined. The implementation of the specified priority areas of modernization of the organizational culture of telecommunications enterprises will contribute to the generation of numerous advantages, in particular: high motivation and satisfaction of employees; reducing the risk of losing qualified employees; improving communication and cooperation; improving the image of the enterprise.*

**Key words:** organizational culture, telecommunications enterprises, priority directions, modernization, post-war period.

**Постановка проблеми.** Актуальність модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств підтверджується тим, що сучасні ІТ-технології і відповідно ІТ-бізнес постійно змінюються і вимагають від підприємств адаптації до нових реалій і викликів, а особливо це буде стосуватися поствоєнного періоду. Так, уже сьогодні, спостерігається трансформація потреб ІТ ринку, оскільки сучасні споживачі і партнери вимагають від підприємств більшої прозорості, екологічності, соціальної відповідальності та інноваційності. Водночас, посилюється необхідність залучення та утримання молодих талановитих фахівців, а молоде покоління працівників, звертає більшу увагу на організаційну культуру, вони шукають підприємства, які сприяють особистому розвитку, надають можливості для творчості та забезпечують комфортні умови праці. Нині некоректні корпоративні цінності та недосконалі організаційні

системи призводять до невдоволеності та демотивації працівників, а гармонійна організаційна культура дає змогу знизити витрати на рекрутинг та підготовку нових співробітників, підвищити їх продуктивність та задоволеність роботою. Крім того, модернізована організаційна культура дозволить телекомунікаційному підприємству побудувати міцніші взаємовідносини зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Правильно сформовані цінності стануть центральним пунктом спільної місії та сприятимуть довгостроковому успіху телекомунікаційного підприємства. Тобто, адекватно визначені напрями модернізації організаційної культури є ключовим елементом успішного розвитку сучасного телекомунікаційного підприємства, яке хоче відповідати вимогам ринку, привернути талановитих працівників та досягти високої продуктивності й конкурентоспроможності. Зазначене, підтверджує

актуальність та практичну значимість даного дослідження щодо визначення напрямів модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств в поствоєнний період.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Значна увага проблематиці організаційної культури в підприємствах приділяється в наукових публікаціях, таких визначних дослідників, як: К. Адамс, Д. Баюра, О. Білецька, Р. Блейк, Ж. Бодріяр, О. Виноградова, В. Дергачова, Е. Долан, Н. Євтушенко, М. Курбатова, М. Магура, С. Роббінс, О. Харчишина, Ф. Хедоурі та інші. Однак, в поствоєнний період телекомунікаційні підприємства потребуватимуть обґрунтування пріоритетних напрямів модернізації організаційної культури що зумовлює необхідність і наукову доцільність ретельних додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення складових організаційної культури, виявлення загальних тенденцій та проблем й недоліків організаційної культури телекомунікаційних підприємств на основі її оцінки, визначення актуальних завдань, принципів та обґрунтування пріоритетних напрямів модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств в поствоєнний період.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Нині, ІТ-галузь – практично, єдина сфера національної економіки, яка зростала впродовж 2022 року і сплатила до державного бюджету на 16% більше, ніж у 2021 році. Водночас, проявились тривожні сигнали в ІТ сфері: утрудненість укладення контрактів з іноземними партнерами, через неможливість фахівців вільно їздити за кордон, новачкам без досвіду чи з малим досвідом, важко знайти роботу, часто фахівців скорочують, переводять на дистанційну роботу, відправляють у частково оплачувану чи зовсім не оплачувану відпустку, рідкі випадки щодо підвищення зарплат та різних соціальних бонусів, і загалом, спостерігається вихід ІТ-галузі на плато після багаторічного стрімкого зростання. Фактично, з викликами, що породжені війною, стикнулися усі українські телекомунікаційні підприємства. За проведеним опитуванням, до нових воєнних реалій, вдалося пристосуватися лише 33,7%, тобто лише третина підприємств закупили генератори на випадок блекаутів, використали хмарні технології для розміщення своїх ключових систем, перенесли свої офіси в західні регіони, диверсифікували мережу провайдерів тощо.

Водночас, сучасні телекомунікаційні підприємства мають завдання не лише надання якісних інфо-комунікаційних послуг, але й формування сприятливого робочого простору для своїх працівників. Саме, організаційна культура підприємства має широкий контекст, оскільки відповідає за загальну атмосферу підприємства, його місію,

завдання, панівні цінності, механізми ухвалення управлінських рішень, поведінкові моделі, комунікаційні ланцюги, лідерство, характеристики робочих місць тощо. Організаційну культуру отожнюють із „важливим інструментом впливу на економічну ефективність підприємства” [7]. Інші вчені, обґрунтовують це тим, що „організаційна культура в цілому є найважливішою частиною компанії, яка координує її діяльність і дозволяє досягати показників ефективності” [6]. Тобто, організаційну культуру можна вважати підґрунтям та особливим невидимим фундаментом, який сприяє формуванню спільного мислення, бажаній поведінці та іміджу підприємства.

Складові організаційної культури сучасних телекомунікаційних підприємств варіюють залежно від особливостей їх діяльності та цілей, але переважно включають:

- цінності, оскільки організаційна культура базується на цінностях, які визначають місію і філософію підприємства, що охоплює такі поняття, як демократизація, інноваційність, якість, ієрархія, надійність, партнерство, прозорість, соціальна відповідальність, лідерство, розвиток співробітників тощо;

- переконання, що відображають віру в підприємство, його мету та спроможність досягти визначених цілей;

- організаційні структури, правила та поведінкові моделі, що окреслюють регламенти та норми, яких співробітники мають дотримуватись на підприємстві, при взаємодії з клієнтами, партнерами, державними структурами тощо;

- формування сприятливого робочого простору для залучення та збереження талановитих працівників;

- практики та процедури, що відображають ціннісні орієнтири підприємства, зокрема бонусні системи мотивації, винагород, механізми контролю та звітності, алгоритми ухвалення управлінських рішень, політика підприємства щодо навчання й розвитку працівників тощо;

- символи, спеціальні логотипи, обряди, фірмовий одяг, внутрішні заходи, тобто, все те, що сприяє спілкуванню та взаємовідносинам на підприємстві.

Нині, не просто оцінити рівень організаційної культури телекомунікаційних підприємств. Серед ключових вад якісних методів оцінки організаційної культури, науковці [3] вказують на такі: „передусім, атрибути, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства” [3]. А ключовими вадами кількісних методів вважається „широта сфери дослідження, неможливість порівняння результатів оцінки організаційної культури різних організацій” [6; 8]. Харчишина О.В. [5] обґрунтовує,

що, „враховуючи всі переваги та недоліки різних методів оцінки організаційної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм організаційних культур” [5].

Використовуючи кількісні та якісні методи оцінки організаційної культури телекомунікаційних підприємств [2; 4; 5; 9], можемо константувати, що проблеми й недоліки їх організаційної культури різняться, але можна виявити деякі загальні тенденції:

- відсутність розуміння цінностей, мети та візії підприємства співробітниками, що призводить до втрати мотивації і незадоволення роботою;

- недостатній рівень комунікацій між керівництвом, менеджментом та співробітниками, що зумовлює до нерозуміння, плутанини, конфліктів і недовіри, тобто, забезпечення відкритої та ефективної комунікації між всіма ієрархічними рівнями підприємства є критично важливим;

- відсутність чіткої траєкторії розвитку співробітників, а якщо підприємство не надає можливостей для професійного розвитку та кар’єрного зростання, це призводить до втрати талантів і незадоволення роботою;

- несприятливе робоче середовище та негативна робоча атмосфера, дискримінація, перевантаження роботою та нездоровий баланс між роботою та особистим життям, що впливає на задоволення і продуктивність співробітників;

- відсутність визнання та мотивації, а якщо співробітники не отримують достатньої вдячності, визнання та винагороди за свою працю, це призводить до зниження продуктивності.

Акцентуємо, що „цілі, завдання та стратегія формуються відповідно до викликів та можливостей внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, після чого відбувається адаптація організаційної структури з метою досягнення цих цілей, то стратегія організаційної культури є визначальною щодо оптимальної конфігурації організаційного дизайну” [8].

Для вирішення означених проблем та недоліків організаційної культури, телекомунікаційним підприємствам доцільно вирішити наступні завдання:

1. Створення сприятливого та відкритого робочого середовища, що дозволяє співробітникам почуватися комфортно та мотивовано.

2. Розвиток та посилення спільних цінностей і поведінкових моделей, що сприяють формуванню єдиного ідентичного колективу.

3. Забезпечення ефективного комунікаційного процесу із співробітниками, який сприяє обміну інформацією та взаєморозумінню між всіма ієрархічними рівнями управління.

4. Впровадження системи мотивації, що дозволяє стимулювати працівників до досягнення

високих результатів, сприяти саморозвитку та професійному росту.

5. Забезпечення ефективного менеджменту та лідерства, що базується на принципах довіри, взаємоповаги та професіоналізму.

6. Утвердження етичних норм і корпоративної відповідальності, що сприяє формуванню доброчесності та дотриманню внутрішніх та зовнішніх правил.

7. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та участь у благодійних та соціальних проектах, що сприяють покращенню якості життя в місцях розташування підприємства.

8. Створення атмосфери толерантності та різноманітності, що сприяє взаємовигідним взаємовідносинам між працівниками різних національностей, культур і вікових груп.

9. Формування корпоративного бренду із задіянням працівників в його створенні та популяризації, засвоєння принципів бренду в роботі.

10. Підтримка та надання можливості розвитку здорового способу життя серед працівників шляхом організації спортивних заходів, активізації фізичної активності і здорового харчування.

Тобто, модернізацію організаційної культури телекомунікаційних підприємств в поствоєнний період потрібно здійснювати за наступними принципами: лідерство: керівництво має виступати прикладом для співробітників і демонструвати високі стандарти поведінки і професіоналізму; широке залучення співробітників: врахування думки інших працівників при ухваленні рішень, створення можливостей для активної участі в ініціативах та проектах підприємства; взаємодія та комунікація: створення відкритої та ефективної системи комунікації між всіма ієрархічними рівнями підприємства; розвиток та навчання: забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку співробітників, надання доступу до навчальних ресурсів і тренінгів; толерантність та різноманітність: створення відкритого та різноманітного середовища, де поважаються культурна різноманітність, індивідуальність та унікальність кожного співробітника; етика і відповідальність: підтримка етичних стандартів, відповідального ставлення до природи, суспільства та співробітників; цілеспрямованість та успіх: ставлення до досягнення успіху, визначення амбітних цілей та мотивація співробітників для їх досягнення.

Таким чином пріоритетними напрямками модернізації організаційної культури для сучасних телекомунікаційних підприємств слід вважати:

1. Забезпечення комунікації та взаємодії між різними рівнями та відділами підприємства, зокрема, через впровадження ефективних комунікаційних каналів та інструментів.

2. Створення сприятливого середовища для співробітників, де вони можуть почуватися

залученими, мотивованими та відповідальними за результати своєї роботи.

3. Впровадження системи нагородження та стимулювання співробітників, що сприяє мотивації та підвищенню продуктивності.

4. Розробка програм і різних освітніх та творчих заходів (лекції, семінари, наради, регулярні зустрічі, мозкові штурми, круглі столи, тренінги, вебінари, дискусійні клуби, майстер-класи) щодо розвитку особистості для генерування додаткових навичок, компетенцій та професійного зростання працівників.

5. Підтримка прозорості та відкритої комунікації на підприємстві, що сприяє розвитку довіри та згуртованості команди.

6. Впровадження стартап-культури та інноваційної екосистеми, що створюють оточення, яке заохочує кожного співробітника рости далі завдяки новому світогляду та філософії креативності, інновацій, творення й змін.

7. Впровадження етичних стандартів та цінностей соціальної відповідальності, що допомагають побудувати довгострокові стосунки з клієнтами та іншими стейкхолдерами.

8. Формування організаційної структури коворкінгу, що передбачає, мобільний відкритий простір, який постійно гнучко видозмінюється в залежності від зовнішніх умов і поставлених завдань, включає окремі яскраво виражені центри, сприяє розвитку різноманітних типів взаємодій, партнерства і співпраці.

9. Рекрутинг та селекція, правильний підбір співробітників, створення рівних можливостей для всіх працівників та підтримка розмаїття та інклюзивності на підприємстві.

Зважаючи на коливання стану ринку телекомунікацій, ці пріоритетні напрями модернізації можуть змінюватися з часом і варіюватися для різних телекомунікаційних підприємств. „Результатом цілеспрямованого управлінського впливу щодо зміни організаційної культури підприємства може бути три варіанти розвитку подій:

1. Відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці, тобто змінюються окремі ціннісні пріоритети працівника стосовно підприємства, але його загальна система поведінки залишається сталою.

2. Відбуваються зміни у поведінці без змін у культурі. Така ситуація має місце, коли невелика група людей прагне змінити окремі елементи організаційної культури. В цьому випадку вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються схилити до неї колег.

3. Зміни відбуваються в поведінці і в культурі. Ситуація має місце тоді, коли весь кадровий склад підприємства зорієнтований на розвиток і удосконалення та спрямовує на це свої зусилля” [1, с. 250].

Впровадження пріоритетних напрямів модернізації організаційної культури телекомунікаційних

підприємств доцільно здійснювати за наступними етапами: діагностика поточного стану організаційної культури, що передбачає аналіз та оцінку організаційного дизайну й структури підприємства, правил і процедур, поведінкових моделей, систем комунікацій, стилів керівництва тощо; визначення мети й стратегічних завдань модернізації організаційної культури, що можуть включати покращення ефективності, залучення і збереження талановитих співробітників, зміну організаційної структури тощо; розробка стратегії модернізації, в якій визначені стратегічні завдання мають бути конкретизовані і включати розробку нових політик і процедур, перегляд систем комунікацій, проведення тренінгів та інших заходів; впровадження і реалізація стратегії модернізації в життя, що включає проведення навчань для співробітників, зміни організаційної структури, впровадження нових поведінкових моделей, систем комунікаційних взаємодій тощо; моніторинг, оцінка і корегування здійсненої модернізації організаційної культури, що передбачає визначення успішності впроваджених заходів і внесення необхідних коректив. Звичайно, що окреслені етапи можуть варіюватися залежно від конкретних потреб і особливостей телекомунікаційного підприємства.

Впровадження означених пріоритетних напрямів модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств сприятимуть генеруванню численних переваг, зокрема: висока мотивація та задоволеність співробітників, оскільки така організаційна культура буде підтримувати позитивну та стимулюючу атмосферу на робочому місці, співробітники будуть більш задоволені своєю роботою, що, в свою чергу, підвищить їх продуктивність та покращить залученість до підприємства; зниження ризику втрати кваліфікованих працівників та плинності кадрів; покращення комунікації та співпраці через впровадження стартап-культури та екосистеми, сприяння креативності, відкритості, співпраці та ефективній комунікації, що покращить взаємодію між співробітниками та в команді і сприятиме вирішенню різноманітних проблем, впровадженню інновацій та розширенню кола клієнтів; покращення іміджу підприємства, зміцнення його бренду, підвищення соціальної відповідальності; залучення, утримання та розвиток талановитих співробітників завдяки формуванню організаційної структури коворкінгу та створенню привабливого робочого середовища.

Усі ці переваги зумовлюють зростання продуктивності, підвищення якості ІТ продукції та ІТ-послуг, покращення взаємодії з партнерами й клієнтами та зміцнення іміджу й позицій телекомунікаційного підприємства на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** В статті уточнено складові організаційної культури, здійснена оцінка організаційної культури



телекомунікаційних підприємств, що дало змогу виявити загальні тенденції та проблеми й недоліки організаційної культури телекомунікаційних підприємств, визначено актуальні завдання й принципи модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств, обґрунтовано пріоритетні напрями модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств (серед яких: забезпечення комунікації та взаємодії між різними рівнями та відділами підприємства, створення сприятливого середовища, впровадження системи нагородження та стимулювання, розробка програм щодо розвитку особистості, підтримка прозорості, впровадження стартап-культури та інноваційної екосистеми, впровадження етичних стандартів та цінностей соціальної відповідальності, формування організаційної структури коворкінгу, рекрутинг та селекція співробітників) та окреслено етапи й розкрито переваги щодо їх впровадження в поствоєнний період, що зумовлюють зростання продуктивності, підвищення якості ІТ продукції та ІТ-послуг, покращення взаємодії з партнерами й клієнтами та зміцнення іміджу й позицій телекомунікаційного підприємства на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 3. С. 249–252.
2. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 18.
3. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_2\\_130\\_141.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf)
4. Отенко І.П., Чепелюк М.І. *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти*: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
5. Харчишина О.В. Діагностика організаційної культури підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2010.

№ 36. С. 124–129. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8367/1/Наукові%20праці%20НУХТ%202010.pdf>

6. Davila T., Epstein M., Shelton R. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey. Pearson Education, Inc., 2006. 324 p.
7. Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence*, Sydney : Harper & Row, 1982. 327 p.
8. Stanford N. *Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises*. London : The Economist, 2007. 343 p.

#### REFERENCES:

1. Bilets'ka, O. (2010). *Metody zminy orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Methods of changing the organizational culture of the enterprise]*. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no. 3, pp. 249–252. (in Ukrainian)
2. Derhachova, V.V. and Fedirko, H.A. (2018). *Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy [Peculiarities of corporate culture formation at Ukrainian enterprises]*. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, no. 15, pp. 1–8. (in Ukrainian)
3. Ovcharenko, M.I., and Cherviakovna, S.V. (2013) *Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodical Support of Assessment of Enterprise Corporate Culture]*. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 2, pp. 130–141. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_2\\_130\\_141.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf) (in Ukrainian)
4. Otenko, I.P. and Chepeliuk, M.I. (2018) *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty [Corporate culture: international and transformational aspects]*. *KhNEU of S. Kuznetsov*, Kharkov, Ukraine. (in Ukrainian)
5. Kharchyshyna, O.V. (2010) *Diahnostyka orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Diagnosing of Organizational Culture of Enterprises]*. *Naukovi pratsi NUKhT*, no. 36, pp. 124–129. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8367/1/Наукові%20праці%20НУХТ%202010.pdf> (in Ukrainian)
6. Davila, T., Epstein, M., Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 324 p.
7. Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Sydney: Harper & Row. 327 p.
8. Stanford, N. (2007). *Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises*. London: The Economist. 343 p.