

Гудзь О. Є., д.е.н., професор  
Тяжина А.М., аспірантка  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## ЧИННИКИ ВЗАЄМОВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ АНТИКРИЗОВОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті обґрунтовано взаємозалежність формування організаційної культури та розбудови чи модернізації організаційного дизайну телекомунікаційних підприємств, виявлено ключові чинники взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, серед яких: місія, ціннісні орієнтири, мета, завдання, стратегії підприємства; галузь виробничої діяльності підприємства; організаційна форма функціонування підприємства; траєкторія та стрімкість стратегічного розвитку підприємства; параметри й масштаб діяльності підприємства; гострота конкурентної боротьби та ринкова кон'юнктура в галузі; рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на підприємстві; сила опору організаційним перетворенням; ступінь інтегрованості підприємства у різноманітні бізнесові структури; існуюча організаційна поведінка; нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства; компетентності й професійний рівень керівників й менеджменту підприємства, їх креативність, бачення, інноваційність, переконання, амбіції та наполегливість; фази життєвого циклу підприємства; укомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом; традиції організаційної культури. За допомогою експертного опитування та математичної обробки результатів визначено індекси вагомості взаємовпливу означених чинників щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства. Аргументована доцільність визначення взаємозв'язків між чинниками для ухвалення управлінських рішень щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційного підприємства, оскільки це сприятиме пошуку резервів й можливостей щодо підвищення його ефективності й гармонізації.*

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційний дизайн, телекомунікаційні підприємства, чинники взаємовпливу, антикризове післявоєнне відтворення.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах спостерігаються суттєві організаційні перетворення в бізнес-середовищі. Нарощується потужність глобалізованих комунікаційних мереж, зростають можливості безпечного віртуального простору, для ухвалення управлінських рішень все частіше використовуються елементи штучного інтелекту що активізує інтенсифікацію організаційного й функціонального структурування в різноманітних підприємствах та сприяє розбудові організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств на основі впровадження якісно нових організаційних структур, прогресивних методів управління з широким використанням цифрових технологій останнього покоління. Важливою передумовою цих процесів є формування організаційних бізнесових цінностей та поведінкових моделей в телекомунікаційних підприємствах, тобто організаційної культури з активним впливом на лояльне

ставлення до освоєння інновацій, генерування креативних ідей тощо. Водночас, формування організаційної культури, вимагає адекватного організаційного середовища в телекомунікаційних підприємствах, що зумовлює розбудову гнучкого організаційного дизайну з ефективними комунікаційними ланцюгами та інформаційними каналами.

В Україні доцільність розбудови організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств на цінностях їх організаційної культури посилюються ще й наступним: урізноманітнюються організаційно-правові форми підприємств; обмеженість ресурсів; висока турбулентність та нарощення кризових явищ зовнішнього середовища; прискорення процесів упровадження інновацій; відхід від галузевого принципу побудови бізнесових комунікацій до корпоративного; збільшенням різноманітних внутрішніх та зовнішніх ризиків й загроз; загострюється конкуренція, що зумовлює уточнення мети, завдань, стратегій діяльності підприємств; стрімкий розвиток цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Зазначене, підтверджує актуальність та практичну значимість даного дослідження щодо виявлення чинників взаємовпливу організаційної культури та організаційного дизайну в реаліях антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями формування організаційної культури та трансформації й розбудови організаційного дизайну у їх взаємозалежності, та виявлення чинників впливу на ці процеси займалися багато вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значну увагу означеним проблемам приділяли: К. Адамс, Е. Ардевол, Д. Баюра, О. Білецька, Р. Блейк, Ж. Бодріяр, Е. Брукінг, О. Виноградова, О. Гусева, Е. Долан, М. Курбатова, М. Магура, М. Мескон, С. Роббінс, Дж. Стюарт, О. Харчишина, Ф. Хедоурі та інші. Однак, в реаліях антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств, виявленню чинників взаємовпливу організаційної культури та організаційного дизайну притаманна своя специфіка дослідження що пояснює доцільність ґрунтовних додаткових розвідок.

**Метою статті** є обґрунтування взаємозалежності формування організаційної культури та розбудови чи модернізації організаційного дизайну телекомунікаційних підприємств, виявлення ключових чинників взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, та за допомогою експертного опитування й математичної обробки результатів визначити індекси вагомості взаємовпливу виявлених чинників щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, аргументувати доцільність визначення взаємозв'язків між чинниками для ухвалення управлінських рішень щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційного підприємства, оскільки це сприятиме пошуку резервів й можливостей щодо підвищення його ефективності й гармонізації.

**Виклад основного матеріалу.** Переважно, дослідники, організаційний дизайн окреслюють, як креативний метод, якісний процес і результат організаційного проектування підприємства та його підсистем, зорієнтований на адекватність організаційних структур, комунікаційних ланцюгів, інформаційних каналів, усього організаційного простору можливостям, викликам і потребам підприємства. Водночас, організаційний дизайн характеризує формальні якості підприємства, його взаємодії, ціннісні орієнтири, компетентності персоналу, структурні та функціональні взаємозв'язки. Водночас, організаційна культура вважається „важливим інструментом впливу на економічну ефективність підприємства” [1], визначення його цінностей, місії, завдань, поведінкових моделей, і саме тому при розбудові організаційного дизайну підприємства, вона має вирішальне значення. Деякі науковці підтримуючі таку позицію, обґрунтовують, що „організаційна культура в цілому є найважливішою частиною компанії, яка координує її діяльність і дозволяє досягати показників ефективності” [2]. Цікаво, що іноді, дослідники навіть ототожнюють розбудову організаційного дизайну із формуванням організаційної культури підприємства, що можна пояснити тлумаченням і визначенням „параметрів

організаційного дизайну” Г. Мінцбергом [3], які „окреслюють завдання щодо вирішення різноманітних проблем на етапах організаційного проектування” [3].

„Організаційний дизайн, як гнучкий та адаптивний інструмент реалізації цілей стратегічного розвитку, може розглядатися як процес адміністрування та виконання стратегічного плану підприємства” [6]. Слід зауважити, що оскільки, „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” [7]. Також, „як процес, організаційний дизайн розглядається з точки зору механізму, за допомогою якого менеджери створюють певний тип організаційної структури та культури, щоб підприємство могло працювати у найбільш ефективний та результативний спосіб” [5]. На зорієнтованості організаційного дизайну чітко сприяти реалізації місії підприємства звертають увагу різні дослідники [7], що теж підтверджує його тісний взаємозв'язок та взаємовплив із організаційною культурою підприємства.

Сучасний організаційний дизайн дає телекомунікаційному підприємству можливість превентивно підготуватися до кризових процесів й несподіваних викликів, для досягнення стабільної прибуткової діяльності завдяки організаційній гнучкості, стратегічній адаптивності, мобільності ресурсів, адекватності реакцій, гармонізації організаційної поведінки й організаційної культури.

Показово, що спроби формування сучасного організаційного дизайну робить різною мірою майже кожне вітчизняне підприємство, але переважно це відбувається без розробки чіткої програми, не послідовно, а інтуїтивно й фрагментарно. Цікаво, що на початковому етапі розбудови, організаційний дизайн охоплює невелику кількість ієрархічних рівнів, лише започатковується децентралізація при ухваленні управлінських рішень, спостерігається відсутність формальних правил, процедур, регламентів. Однак пізніше збільшується різноманітність альтернатив та розширюються функціональні можливості організаційного дизайну, і згодом він органічно вплітається в усі бізнес-процеси й бізнес-комбінації підприємства, при цьому широке впровадження завойовують мережеві, проектні, матричні, капсульні організаційні структури: які вважаються гнучкими й адаптивними

Процес формування нового чи удосконалення існуючого організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства є складним і багаторівневим. Навіть у крупних іноземних потужних корпораціях, у яких великий штат високопрофесійних менеджерів, і які використовують аутсорсингові послуги відомих консалтингових компаній, часто виникають проблеми із розбудовою гнучкого й адаптивного організаційного дизайну, спостерігається низька ефективність виконання функціональних обов'язків, збої виробничих процесів, аритмічність бізнес ланцюгів тощо. Для уникнення цього, необхідна формалізація чинників впливу на формування організаційного дизайну підприємства.

Вивчення наукових публікацій [1–11], узагальнення експертних висновків й проведені дослідження дозволяють визначити ключові чинники взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства:

- місія, ціннісні орієнтири, мета, завдання, стратегії підприємства;
- галузь виробничої діяльності підприємства;
- організаційна форма функціонування підприємства;
- траєкторія та стрімкість стратегічного розвитку підприємства;
- параметри й масштаб діяльності підприємства;
- гострота конкурентної боротьби та ринкова кон'юнктура в галузі
- рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на підприємстві;
- сила опору організаційним перетворенням;
- ступінь інтегрованості підприємства у різноманітні бізнесові структури;
- існуюча організаційна поведінка;

нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства; компетентності й професійний рівень керівників й менеджменту підприємства, їх креативність, бачення, інноваційність, переконання, амбіції та наполегливість; фази життєвого циклу підприємства; укомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом; традиції організаційної культури.

За допомогою експертного опитування та математичної обробки результатів визначено індекси вагомості взаємовпливу розглянутих чинників щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства. Так, найбільший взаємозв'язок для вітчизняних телекомунікаційних підприємств є місія, ціннісні орієнтири, мета, завдання, стратегії підприємства (0,947); рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на підприємстві (0,943); параметри й масштаб діяльності підприємства (0,938); компетентності й професійний рівень керівників й менеджменту підприємства, їх креативність, бачення, інноваційність, переконання, амбіції та наполегливість (0,934). А найменш вагомими виявились чинники взаємозв'язку: укомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом (0,412); нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства (0,467); гострота конкурентної боротьби та ринкова кон'юнктура в галузі (0,532).

Розглянемо більш детально деякі із визначених ключових чинників взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства.

Істотний взаємовплив формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства мають місія, ціннісні орієнтири, мета, завдання, стратегії підприємства. Конфігурація й змістове та функціональне наповнення організаційного дизайну формується на підґрунті визначених місії, ціннісних орієнтирів, мети, завдань, стратегії підприємства. Фактично, організаційний дизайн формується для досягнення місії й мети, для успішної реалізації завдань та стратегії. Тобто реалізація завдань й стратегії, є передумовою досягнення місії й мети підприємства. Однак, при цьому, подолання організаційної ригідності керівництва і інерційності менеджменту підприємства вважається необхідною умовою для реалізації нової стратегії, оскільки, минулі стратегічні управлінські рішення можуть стати істотною перешкодою. Цей чинник вважають внутрішнім, оскільки його керівництво й менеджмент можуть уточнювати й регулювати. Потреба коригування дії цього чинника з'являється тоді, коли визначені місія й мета – неадекватні, тобто терміни їх досягнення не реальні чи кількісно і якісно не відповідають ресурсним обмеженням тощо.

На формування організаційної культури та модернізацію організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства має істотний вплив галузь виробничої діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що галузева діяльність (промисловість, сільське господарство, торгівля, фінансова сфера, зв'язок, туризм тощо) визначає спектр бізнес-процесів, а відповідно здійснюється розподіл функціональних обов'язків, формуються усі структурні підрозділи, комунікаційні ланцюги. Галузева діяльності підприємства вважається його внутрішнім чинником, оскільки кожне підприємство на свій розсуд, самостійно обирає галузь виробничої діяльності, яким займається, причому, з плином часу, воно може диверсифікувати спектр своєї діяльності, розширювати її, чи закривати деякі галузі, замінювати їх іншими. Залежно від галузевої спеціалізації підприємство вимагає різної кількості підрозділів й персоналу та різноманітного спектру організаційного інструментарію і комунікаційних процесів. Як засвідчує практика, цей чинник може мати як негативний так і позитивний вплив на формування та ефективність організаційного дизайну підприємства. Крім того, характер, інтенсивність та сила впливу цього чинника змінюється під дією інших різноманітних чинників, зокрема зміни положень нормативно-правових актів, коливань обсягів та умов державної підтримки, суб'єктивізму управлінських рішень, непослідовності стратегій тощо.

Організаційна форма функціонування підприємства, і положення нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства, теж вважаються вагомими чинниками взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства. Так, організаційну форму функціонування підприємства відносять до внутрішніх чинників, оскільки вибір організаційної форми вважається індивідуальним чи колективним управлінським рішенням власників підприємства, і вони мають можливість цей чинник коригувати. Практика засвідчує, що зустрічаються випадки зміни організаційної форми підприємством. Переважно це відбувається тоді, коли обрана організаційна форма не сприяє розширенню діяльності чи залученню інвестицій, чи існує загроза банкрутства чи поглинання підприємства конкурентами тощо.

На противагу цьому чиннику, нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства відносять до зовнішніх чинників, тобто вважається тим чинником, до якого необхідно пристосовуватись. Так, наприклад, положення Господарського кодексу України, чітко визначають організаційну структуру й регламентують формування обов'язкових органів управління у акціонерних товариствах.

Чинниками взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства слід вважати і параметри й масштаб діяльності підприємства. Цей чинник відносять до внутрішніх чинників, оскільки його дію можуть коригувати власники чи менеджмент підприємства. Численні дослідження підтверджують, що параметри й масштаб діяльності помітно впливають на конфігурацію організаційного дизайну підприємства, кількість функціональних, лінійних комунікаційних ланцюгів, територіальну диверсифікованість й розпорошеність структурних елементів, кількість персоналу тощо. Водночас, зауважимо що параметри й масштаб діяльності дозволяють досягти економії, за рахунок масштабів і, генерувати додатковий прибуток, за рахунок зниження постійних і загальновиробничих витрат на одиницю продукції чи послугу. Попри це, відсутність оптимальної логістичної системи чи не повне завантаження виробничих потужностей можуть звести нанівець ці переваги, і тоді цей чинник буде мати негативний вплив на функціонування підприємства за рахунок перевитрат на утримання громіздкого управлінського апарату. Зважаючи на вказане, чинник параметрів й масштабу діяльності підприємства доцільно постійно тримати під контролем, виявляти його взаємозв'язок і реагування на дію інших чинників, слідкувати, щоб вкладені інвестиції у розширення виробництва генерували необхідний приріст прибутків та показників економічного зростання підприємства.

Рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на підприємстві вважають внутрішнім чинником, значимий вплив якого коригує конфігурацію організаційної культури та організаційного дизайну. Приклади з практики конкретних підприємств демонструють, що цифровізація й автоматизація бізнес-процесів знижують кількість персоналу виробничих структурних елементів, підвищує вимоги до компетенцій й рівня професійної підготовки працівників, зумовлює зростання частки управлінського персоналу. Проте, акцентуємо, що існують приклади й того, що деякі телекомунікаційні корпорації при досягненні високого рівня цифровізації, автоматизації й навіть роботизації бізнес-процесів, через високу капіталомісткість та інтелектуаломісткість виробництва надто підвищили собівартість своєї продукції, що стало обмежувачем для її експорту. Цікаво, що після цього вони намагаються замінити окремі роботизовані операції на ручну працю та перенести своє виробництво у країни третього світу, де є реальна можливість економії на заробітній платі та різних соціальних виплатах працівникам. Таким чином, підвищення рівня цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на телекомунікаційному підприємстві лише до певної межі і за певних умов має позитивний вплив на формування організаційної культури й конфігурацію організаційного дизайну підприємства.

Серед чинників, які здійснюють вагомий взаємовплив на формування організаційної культури та модернізацію організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, варто

звернути увагу на ступінь інтегрованості підприємства у різноманітні бізнесові структури. Практика засвідчує, що майже третина вітчизняних телекомунікаційних підприємств, тим чи іншим чином інтегровані у різноманітні бізнесові структури. Це різноманітні інноваційні кластери, асоціації, концерни, технологічні екосистеми, консорціуми, науково-виробничі й мережеві об'єднання тощо. Від формату інтеграції у різноманітні бізнесові структури (статутне чи договірне об'єднання) можна говорити про можливості регулювання підприємством цього чинника. Управлінські рішення щодо інтегрованості підприємства у різноманітні бізнесові структури можуть ухвалювати власники підприємства, його керівники чи менеджмент, а можуть і конкуренти, що поглинають підприємство, що теж впливає на можливість коригування вагомості дії цього чинника на побудову організаційного дизайну та організаційної культури телекомунікаційного підприємства, особливо в реаліях антикризового післявоєнного відтворення.

Компетентності й професійний рівень керівників й менеджменту підприємства, їх креативність, бачення, інноваційність, переконання, амбіції та наполегливість вважаються внутрішнім чинником прямої дії на побудову організаційного дизайну та формування організаційної культури. Значимість впливу цього чинника не можливо переоцінити, адже керівники й менеджмент визначають місію й мету підприємства, ухвалюють управлінські рішення щодо ліквідації і створення посад, штатної чисельності персоналу та структурних елементів, здійснюють розподіл функціональних обов'язків, повноважень, прав і відповідальності, затверджують основи субординації та ієрархічної підпорядкованості тощо. Проте, важливо відмітити, що через високу суб'єктивність дії цього чинника, в реаліях антикризового післявоєнного відтворення, взаємовплив на формування організаційної культури та модернізацію організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства може бути, як позитивним так і негативним. Можливість коригування його впливу, вагомо залежить від стилю та методів управління, від організаційної поведінки та організаційної культури, які впроваджені на підприємстві.

Ще одним чинником взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства вважаються фази його життєвого циклу [9].

Вітчизняна практика підтверджує, що недоукомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом часто буває чинником організаційних перетворень, які призводять ліквідацію, об'єднання чи створення структурних підрозділів. Отже, укомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом вважається внутрішнім чинником, який має істотний вплив на формування організаційної культури та побудову організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, оскільки інтенсивність його дії можуть регулювати керівники й менеджмент. Характер цього чинника з плином часу може коливатись, тому керівникам і менеджменту підприємства доцільно здійснювати постійний моніторинг щодо кадрової політики, щоб компетенції і професійна кваліфікація працівників невинно зростали, кількість конфліктних ситуацій знижувалась, а зацікавленість співробітників у результатах діяльності підвищувалась.

Гострота конкурентної боротьби та ринкова кон'юнктура в галузі вважається суттєвим зовнішнім чинником впливу на формування організаційної культури та побудову організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, до якого воно змушене адаптуватися. Фактично, така адаптація проявляється у впровадженні організаційних перетворень, зміні існуючих організаційних структур, гармонізації організаційної поведінки та модернізації організаційної культури. Від точності ідентифікації характеру зміни кон'юнктури керівниками й менеджментом підприємства, залежить, ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентного іміджу й статусу підприємства, виходу на нові ринки тощо.

При побудові організаційного дизайну підприємства необхідно враховувати не лише перелік, змістове наповнення, вагомість чинників взаємопливу з організаційною культурою, а й взаємозв'язок між цими чинниками. Це важливо при ухваленні управлінських заходів

щодо коригування інтенсивності дії чинників, щоб знати, як ці заходи вплинуть на інші чинники. Для виявлення взаємозв'язків між різними чинниками впливу, варто скористатись кластерною діагностикою, яка у своєму арсеналі використовує метод куль, який сегментує усі чинники за ізоморфною подібністю. Використовуючи математичний інструментарій (зокрема, програму Microsoft Office Excel), формується матриця ізоморфних (міжланцюжкових) відстаней за визначенням первинних ланцюжків між усіма чинниками із знаходженням найбільшої ізоморфної подібності. Потім з метою ідентифікації взаєзв'язків між різними чинниками у контурі сформованих кластерів будується дендрит. Для побудови дендриту використовують ланцюжки взаємозв'язків чинників і матрицю ізоморфних відстаней. Сформований дендрит допомагає при ухваленні управлінського рішення визначитись щодо коригування дії чинників взаємовпливу на побудову організаційного дизайну підприємства, оскільки наочно демонструє, як це управлінське рішення позначиться на характері дії чинників, які знаходяться в одному ланцюжку, та як позначиться на чинниках інших ланцюжків організаційної культури.

Виявлення взаємозв'язків між чинниками вважаємо важливими для ухвалення управлінських рішень щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційного підприємства, оскільки це сприятиме пошуку резервів й можливостей щодо підвищення його ефективності й гармонізації.

**Висновки.** В статті обгрунтовано взаємозалежність формування організаційної культури та розбудови чи модернізації організаційного дизайну телекомунікаційних підприємств, виявлено ключові чинники взаємовпливу формування організаційної культури та модернізації організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства, серед яких: місія, ціннісні орієнтири, мета, завдання, стратегії підприємства; галузь виробничої діяльності підприємства; організаційна форма функціонування підприємства; траєкторія та стрімкість стратегічного розвитку підприємства; параметри й масштаб діяльності підприємства; гострота конкурентної боротьби та ринкова кон'юнктура в галузі; рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів на підприємстві; сила опору організаційним перетворенням; ступінь інтегрованості підприємства у різноманітні бізнесові структури; існуюча організаційна поведінка; нормативно-правові акти, що регламентують господарську діяльність підприємства; компетентності й професійний рівень керівників й менеджменту підприємства, їх креативність, бачення, інноваційність, переконання, амбіції та наполегливість; фази життєвого циклу підприємства; укомплектованість підрозділів необхідним кваліфікованим персоналом; традиції організаційної культури. За допомогою експертного опитування та математичної обробки результатів визначено індекси вагомості взаємовпливу означених чинників щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства. Аргументована доцільність визначення взаємозв'язків між чинниками для ухвалення управлінських рішень щодо формування організаційної культури та побудови організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційного підприємства, скориставшись кластерною діагностикою, яка у своєму арсеналі використовує метод куль, який сегментує усі чинники за ізоморфною подібністю, що сприятиме коригуванню інтенсивності дії чинників, щоб знати, як ці заходи вплинуть на інші чинники, допоможе пошуку резервів й можливостей щодо підвищення його ефективності й гармонізації.

#### Список використаної літератури

1. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence, Sydney: Harper & Row, 1982.
2. 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.
3. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. 312 p.

4. Jones G. R., George J. M. Contemporary management. 11th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 608 p.
5. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 649 p.
6. Van Vulpen E. Organizational Design: A Complete Guide. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>.
7. Stanford N. Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises. London: The Economist, 2007. 343 p.
8. Brown A. Organizational Culture, London, Pitman Publishing, 1995.
9. Гресь, Г. (2021). Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
10. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451>
11. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації: навчальний посібник. Харків. ХДУХТ, 2017. 280 с. 8.

## REFERENCES

1. Peters, T. & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence, Sydney: Harper & Row.
2. 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.
3. Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Jones, G. R., George, J. M. (2020). Contemporary management. 11th ed. McGraw-Hill Education.
5. Daft, R. L. (2021). Organization Theory and Design. 10th ed. Cengage Learning.
6. Van Vulpen, E. (2023, January 25). Organizational Design: A Complete Guide. AIHR. Retrieved from: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>.
7. Stanford, N. (2007). Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises. London: The Economist.
8. Brown, A. (1995). Organizational Culture, London, Pitman Publishing.
9. Ghresj, Gh. (2021). Pidkhd do vprovadzhenja ghnuchkykh orghanizacijnykh struktur [Approach to implementation of flexible organizational structures]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 34.
10. Skoryk O.O. (2019). Konceptualjni zasady orghanizacijnogho proektuvannja v publicnomu upravlinni [Conceptual principles of organizational design in public administration]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451>
11. Seljutin V.M., Jacun L.M., Oljshanskyj O.V. (2017). Teorija orghanizaciji: navch. posibnyk [Theory of organization: textbook]. Kharkiv: KhDUKhT.

**GUDZ OLENA, TIAZHINA ANZHELIKA. FACTORS OF INTERACTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL DESIGN OF ANTI-CRISIS POST-WAR RECONSTRUCTION OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES.** The article substantiates the interdependence of the formation of organizational culture and the development or modernization of the organizational design of telecommunications enterprises, the key factors of the mutual influence of the formation of organizational culture and modernization of the organizational design of a telecommunications enterprise are identified, including: mission, value orientations, goals, objectives, strategies of the enterprise; the field of production of the enterprise; organizational form of enterprise functioning; trajectory and speed of strategic development of the enterprise; parameters and scale of enterprise activity; fierce competition and market conditions in the industry; the level of digitization and automation of business processes at the enterprise; resistance to organizational transformation; the degree of integration of the enterprise



into various business structures; existing organizational behavior; normative legal acts regulating the economic activity of the enterprise; competences and professional level of managers and management of the enterprise, their creativity, vision, innovativeness, beliefs, ambitions and perseverance; phases of the enterprise's life cycle; staffing of units with the necessary qualified personnel; traditions of organizational culture. With the help of an expert survey and mathematical processing of the results, the indexes of the importance of the mutual influence of the specified factors regarding the formation of the organizational culture and the construction of the organizational design of the telecommunications enterprise were determined. Argued expediency of determining the interrelationships between factors for making management decisions regarding the formation of organizational culture and building an organizational design of an anti-crisis post-war reproduction of a telecommunications enterprise, using cluster diagnostics, which uses the bullet method in its arsenal, which segments all factors according to isomorphic similarity, which will contribute to the adjustment of intensity actions of factors, to know how these measures will affect other factors, will help to find reserves and opportunities for increasing its effectiveness and harmonization.

**Key words:** organizational culture, organizational design, telecommunications enterprises, factors of mutual influence, anti-crisis post-war reproduction.