

Ремига Ю.С., Приймак Н.В., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С.



ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут
«Європейська школа бізнесу»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Київ – 2024



**ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«МІЖНАРОДНИЙ
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**Навчально-науковий інститут
«Європейська школа бізнесу»**

*Ремига Ю.С., Приймак Н.В.,
Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С.*

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ**
Монографія

Київ – 2024

УДК 005.73:658

*Рекомендовано до друку Вченою радою ПЗВО «Міжнародний європейський університет»
(протокол № 7 від 27.06.2024 р.)*

Рецензенти:

д.е.н., проф. Касич Алла Олександрівна – завідувач кафедри управління та смарт-інновацій факультету управління та бізнес-дизайну Київського національного університету технологій та дизайну;

д.е.н., доц. Павлов Владислав Владиславович – професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування ПЗВО «Міжнародний європейський університет» (м. Київ);

д.е.н., проф. Пушак Ярослав Ярославович – професор кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ

Ремига Ю.С., Приймак Н.В., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.

ISBN 978-616-95381-1-7

У монографії теоретично обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до управління організаційними змінами на підприємствах. У результаті опрацювання теоретичних надбань українських та зарубіжних учених уточнено категоріальний апарат економічної науки в частині поглиблення сутності понять «організаційна культура», «клієнтоорієнтованість», «трансформація організаційної культури», «управління трансформацією організаційної культури», що враховують специфічні умови функціонування підприємств різної галузевої приналежності. Розвинуто наукові засади вдосконалення організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури підприємств в умовах цифровізації. Розроблено теоретико-методичні засади організаційного супроводження трансформації організаційної культури підприємств, зокрема, удосконалено: методичний підхід до оцінювання й вибору ефективного напрямку трансформації організаційної культури, що передбачає визначення найвагоміших критеріїв та їх систематизацію у групи (адаптивність, місія, послідовність, залученість співробітників); організаційний механізм формування стратегії управління трансформацією організаційної культури як концептуальної моделі довгострокових заходів у рамках концепції маркетингу взаємовідносин, які мають бути вжиті для досягнення стратегічних цілей підприємства на засадах запровадження програм саморозвитку і постійного поліпшення професійних якостей персоналу за допомогою цифрових технологій; комплексний підхід до цифрової трансформації організаційної культури як симбіозу і постійного взаємозв'язку чинників впливу, складових елементів, цифрових компетенцій

Монографія буде корисною для менеджерів, науковців, освітян, аспірантів та студентів закладів вищої освіти.

УДК 005.73:658

ISBN 978-616-95381-1-7

© Колектив авторів, 2024
© ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Управління організаційними змінами: еволюційний розвиток теорій, суть моделей і підходів.....	9
1.2 Генезис поняття «організаційна культура підприємства».....	29
1.3 Організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури підприємств.....	56
1.4 Висновки до розділу 1.....	72
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЇХ РОЗВИТКУ	74
2.1 Виклики, загрози та тенденції розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування)...	74
2.2 Методичний підхід до кількісного оцінювання рівня організаційної культури підприємств.....	102
2.3 Особливості організаційної культури в системі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.....	124
2.4 Висновки до розділу 2.....	143
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	146
3.1 Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання та вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури суб'єктів господарювання.....	146
3.2 Стратегія управління трансформацією організаційної культури підприємств.....	165
3.3 Комплексний підхід до трансформації організаційної культури підприємств в епоху цифровізації.....	183
3.4 Висновки до розділу 3.....	204
ПІСЛЯМОВА	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213

ПЕРЕДМОВА

На даний час керівники більшості компаній розуміють важливість розвитку організаційної культури, але багато з них не можуть побудувати ефективну модель її формування. Це пов'язано, у першу чергу, з недостатнім розумінням керівництвом необхідності подальшого розвитку організаційної культури; браком кадрів, які мають цифрові навички та знання; відсутністю орієнтованості менеджерів на споживачів; недостатньою згуртованістю колективу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, у сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набувають проблеми розвитку організаційної культури підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки.

Головна мета цієї монографії полягає у подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні науково-методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трансформацією організаційної культури підприємств в умовах цифровізації. Шляхи її вирішення викладено та структуровано у три розділи, зміст яких складається з результатів наукових досліджень, висвітлених авторами у колективних монографіях вітчизняних і зарубіжних установ, фахових публікаціях, працях апробаційного характеру.

У першому розділі монографії уточнено суть і зміст термінів «організаційна культура», «клієнтоорієнтованість», «трансформація організаційної культури», «управління трансформацією організаційної культури». Це дозволяє виокремити об'єктні властивості й особливості трансформації організаційної культури та надає базис для визначення індикаторів оцінювання рівня її розвитку на підприємствах різних видів економічної діяльності. Запропоновано засади методичного забезпечення управління організаційними змінами на підприємствах у результаті обґрунтування необхідності використання в цьому процесі інтегрального підходу шляхом поєднання процесного, поведінкового, системного,

адаптивного, ситуаційного, гуманістичного, психодинамічного та компетентнісного підходів, що дає змогу визначити засади вдосконалення організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури підприємств як сукупності принципів, інструментів, функцій, методів, засобів, ресурсів і чинників впливу.

Удосконалено організаційний механізм формування стратегії управління трансформацією організаційної культури за рахунок його осмислення як концептуальної моделі довгострокових заходів у форматі клієнтоорієнтованої діяльності, які мають бути вжиті для досягнення перспективних цілей підприємства на засадах запровадження програм саморозвитку і постійного поліпшення професійних якостей персоналу за допомогою цифрових технологій. Реалізація стратегії, розробленої на основі вдосконаленого механізму, має містити такі етапи: оцінювання рівня ризиків; формування стратегії (аналіз зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища, визначення передумов розроблення стратегії, ідентифікація стратегічних цілей підприємства, встановлення рівня підпорядкованості стратегічних цілей, інтеграція стратегії управління трансформацією організаційної культури і маркетингу, розроблення стратегічних програм, прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегії); реалізація стратегії; аналіз одержаних результатів; контроль за реалізацією стратегії та її коригування; ресурсне, організаційно-економічне, фінансове й інформаційне забезпечення, що уможливить успішну інтеграцію процесів кадрової та маркетингової діяльності й ефективну трансформацію організаційної культури підприємства.

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження на основі експертного опитування для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, тенденцій і напрямів трансформації організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності. Виявлено, що вітчизняні підприємства стикаються з такими чинниками недостатньо ефективного розвитку організаційної культури: функціональна роз'єднаність, яка заважає обміну даними;

неврачування потреб споживачів; нерозуміння суті клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури; відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості; відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти даними; недостатня цифрова компетентність персоналу; нездатність менеджменту підприємства підтримувати маркетингові комунікації з клієнтами. Головними перешкодами для трансформації організаційної культури підприємств в умовах цифрової економіки є: низький рівень залученості співробітників до процесу цифровізації; недостатній обсяг фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення і підтримки керівництва; нерозуміння цифрових трендів; нездатність вносити необхідні зміни в організаційну культуру; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців, які мають цифрові навички; відсутність необхідних баз даних. Встановлено прямий взаємозв'язок між організаційною культурою підприємства та фінансовими результатами його діяльності. Виявлено, що трансформація організаційної культури підприємств має полягати у підвищенні кваліфікації співробітників (51,3%), упровадженні цифрових технологій (43,5%) та орієнтації на клієнтів (20%).

Удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня організаційної культури підприємств, який, на відміну від існуючих, включає такі етапи: складання спрощеної анкети з 24 тверджень на основі методик Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона та Р. Куїнна; перевірка рівня надійності результатів анкетування за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха; переведення відповідей респондентів із п'ятибальної шкали в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури; розрахунок середніх арифметичних оцінок за пунктами анкети, середніх значень індексів за характеристиками організаційної культури; визначення рівня розвитку організаційної культури підприємства в цілому за середнім значенням кожного показника, що дозволяє здійснювати моніторинг сучасного стану організаційної культури, своєчасно виявляти проблеми та шукати можливі шляхи їх вирішення, оперативно

приймати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо необхідності трансформації організаційної культури.

Третій розділ монографії присвячено визначенню пріоритетних напрямів цифрової трансформації організаційної культури підприємств. На основі узагальнення діючих кодексів корпоративної етики на вітчизняних підприємствах встановлено ключові корпоративні цінності, відповідно до яких має формуватися і розвиватися організаційна культура: клієнтоорієнтованість, партнерські взаємовідносини, єдність цілей, саморозвиток співробітників, професіоналізм, відповідальність, лідерство, командна робота, новаторство / інноваційність, прагнення вдосконалюватися, якість обслуговування, орієнтація на результативність, відкритість, прозорість, сумлінність, довіра. Необхідним є внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів згідно з основними напрямами трансформації організаційної культури та механізмами організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення.

Для вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури підприємств запропоновано методичний підхід, суть якого полягає у визначенні з використанням методу аналізу ієрархій найбільш значущих критеріїв, які систематизовано в чотири групи: здатність організації до адаптації; місія; узгодженість цілей; залученість співробітників до командної роботи і можливість їх кар'єрного зростання. Виконані розрахунки свідчать, що пріоритетним напрямом трансформації організаційної культури обстежених підприємств є впровадження цифрових технологій, які дозволять оптимізувати процеси управління персоналом.

Удосконалено змістовну структуру організаційної культури в цифровій економіці, основними компонентами якої є цифрові навички та компетентності, тип мислення і поведінки, ділові взаємовідносини та джерела професійних знань, моделі розвитку кар'єри. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до цифрової трансформації організаційної культури як симбіозу і постійного взаємозв'язку чинників впливу, складових

елементів, цифрових компетенцій і навичок, інформаційно-комунікаційних технологій.

Реалізація комплексного підходу сприятиме одержанню ефекту від цифрової трансформації організаційної культури підприємств за рахунок: скорочення витрат на управління персоналом (адаптація, навчання, атестація); автоматизації HR-процесів; ефективного розподілу людських ресурсів; визначення необхідного рівня інвестування в саморозвиток співробітників; підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом упровадження клієнтоорієнтованого підходу та цифровізації управлінських процесів.

Автори монографії висловлюють щире подяку шановним рецензентам докторам економічних наук А. Касич, В. Павлову, Я. Пушаку за увагу, яку вони приділили роботі, за ґрунтовну, конструктивну та доброзичливу критику; та керівництву ПЗВО «Міжнародний європейський університет» і своїм колегам за творче натхнення, цінні поради та допомогу у ході підготовки монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Управління організаційними змінами: еволюційний розвиток теорій, суть моделей і підходів

У менеджменті та теорії організацій існує безліч понять, пов'язаних із організаційними змінами: «зміна», «трансформація», «перетворення», «розвиток», «удосконалення», «реорганізація», «модернізація», «адаптація» тощо. Слово «зміна» (change) походить від французького «changer», що означає у первинному значенні «вигин», «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Слово «change» і його переклад українською мовою максимально відображають погляд на організацію як на організм [1]. Дефініція «зміни» за своєю суттю – це «внутрішні повороти», які життєво необхідні для використання потенційних можливостей [2].

У «Новому тлумачному словнику української мови» зазначено, що зміна – це: 1) змінювання; перехід, перетворення чогось на щось якісно інше; 2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим [3].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «зміна» визначено як перехід, перетворення чого-небудь на щось якісно інше; змінювання [4].

Під змінами розуміють упровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку [5].

Поняття «зміни» можна трактувати як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового [6].

У роботі [7] запропоновано два підходи до трактування змін. Перший базується на тому, що зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, структури, техніки,

технологічних процесів, конструкцій виробів), перешкоджати застою та забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Згідно з другим підходом не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. При цьому наголошено, що перше тлумачення є більш загальним і пояснює організаційні зміни як можливість перетворень усіх складових підприємства, а не лише організаційної структури. Щодо другого підходу, то організаційні зміни доцільно розглядати як реакцію будь-яких складових організації на вплив визначальних ситуаційних чинників [7].

Як відомо, питання підтримки організаційних змін почали активно розглядати ще в 1960-х роках, із появою програм організаційного розвитку. Саме тоді було запропоновано чимало теорій організаційних змін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Теорії організаційних змін

Теорії	Представники
Адаптивна	Дж. Вудворд, В. Пауел, Б. Рован, П. Лоуренс та ін.
Змістовна	В. Бурке, Ж. Літвін, Ф. Гуіларт, Дж. Келлі та ін.
Процесуальна	К. Левін, Дж. Коттер, Т. Галпін та ін.
Вибіркова	М. Ханан, Дж. Фрімен, Р. Нельсон, С. Уінтер та ін.
Контекстуальна	П. Келлі, К. Боал, Х. Томас та ін.
Критеріальна	Т. Беккер, Дж. Кларк, С. Еллет та ін.

Джерело: складено на основі [8-11].

У. Барнет і Г. Керолл (W. Barnett & G. Carroll) [12] розглядають два напрями економічних теорій, зосереджені у сфері організаційних змін. У рамках першого напрямку досліджень, сконцентрованих переважно на адаптаційному механізмі організаційних змін, виокремлюють теорію непередбачуваних обставин, теорію ресурсної залежності, інституціональну теорію і теорію трансакційних витрат. Другий напрям узагальнює теорії вибіркового механізму організаційних змін і базується на постулаті, згідно з яким підприємства не можуть легко та швидко змінюватися, оскільки це пов'язано зі значним ризиком.

А. Арменакіс і А. Бедаян (A. Armenakis & A. Bedeian) [13], узагальнивши існуючі концепції організаційних змін, об'єднали їх у чотири групи. До першої групи віднесено змістовні теорії, у рамках яких досліджуються чинники, що узагальнюють цілі як успішних, так і неуспішних організаційних змін; до другої – контекстуальні теорії, у яких аналізуються внутрішні та зовнішні сили, що впливають на функціонування підприємства. Третю групу складають процесуальні теорії, які досліджують етапи здійснення змін на рівні зовнішнього середовища, підприємства й окремого працівника; четверту – критеріальні теорії, що визначають наслідки здійснення організаційних змін. Перша група теорій акцентує увагу на трансформаційній і трансакційній динаміці, що відображає зміни в поведінці (насамперед у мотивації та результатах діяльності) працівників як реакцію на зовнішні та внутрішні перетворення, що впливають на такі параметри, як методи управління, структура, політика і процедури, вимоги до поставлених завдань (компетенції), персональні навички (компетентності).

Контекстуальна група теорій представлена роботами авторів, які визначили та змоделювали оновлення стратегічних напрямів діяльності підприємства. В основу моделі було покладено таке припущення: оновлення стратегії є еволюційним процесом, який безпосередньо пов'язаний з інерцією підприємства (прихильністю поточній стратегії) [13].

Процесуальні теорії представлені дослідженнями К. Левіна (K. Lewin) [9], Дж. Коттера (J. Kotter) [10] та ін. У своїх роботах науковці найбільше уваги приділяють етапу підготовки до змін, акцентуючи увагу на тих аспектах, які, на їх думку, є найбільш важливими при здійсненні перетворень. Представники процесуальних теорій одностайні у визначенні суті процесів етапу інституалізації змін.

У рамках критеріальних теорій розглядаються наслідки здійснення організаційних трансформацій, серед яких (наслідків) виокремлюють такі реакції на зміни, як прихильність, лояльність, опір, цинізм і стрес.

Представниками цього напрямку дослідження доведено, що сприйняття та опір залежать від особливостей упровадження змін.

Слід відзначити, що жодна група теорій не враховує сучасних особливостей функціонування підприємств, а саме невизначеності й інноваційного розвитку [14]. Спробу пояснити організаційні зміни та механізми їх упровадження в умовах невизначеності здійснив І. Адізес (I. Adizes) [15]. У рамках запропонованої концепції необхідність організаційних змін пов'язується зі стадіями життєвого циклу організації. Однак І. Адізес не враховує сферу діяльності підприємства і наголошує на універсальному характері застосування концепції.

Узагальнену хронологію дослідження теорії організаційних змін наведено в *табл. 1.2*.

Таблиця 1.2 – Еволюція теорії організаційних змін

Соціально-економічна характеристика	Характерні зміни	Стиль управління
1	2	3
<i>Кінець Другої світової війни</i>		
Економічне зростання та стабільність. Зміни асоціюються з прогресом, а сам процес змін характеризується поступовістю і безперервністю	Зміни є синонімом організаційного розвитку, зростання та адаптації. Процесний підхід до змін. Особлива увага приділяється методам упровадження перетворень і подоланню опору персоналу	Управління на основі екстраполяції. Темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого
<i>Кінець 1970-х – початок 1980-х років</i>		

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
Рецесія та спад. Енергетичні кризи 1970-х років. Поява нових конкурентів на глобальному ринку. Високий рівень безробіття. Тривала стагнація індустріальної виробничої системи	Зміни розглядаються як негативні, небажані та драматичні явища, що відображають кризовий стан підприємства. Поширено впровадження революційних і радикальних змін, що передбачають зміни в культурі, стратегії та організаційній структурі підприємств	Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та сформувати реакцію на них
<i>Кінець 1980-х років – сучасність</i>		
Глобалізація ринків. Кризи у світовій економіці. Високий рівень конкуренції та безробіття	Зміни мають безперервний характер, є частиною реальності підприємства та єдиним передбачуваним явищем. Значна увага приділяється безперервному процесу навчання співробітників	Управління на основі гнучких екстрених рішень. Процес зміни має проактивний та реактивний характер

Джерело: складено на основі [16].

Наразі не існує єдиної наукової точки зору щодо суті та змісту організаційних змін на підприємствах. Кожен дослідник має свою думку та бачення у визначенні даної економічної категорії. Це залежить від того, яку наукову школу він представляє. Теоретичні підходи до трактування поняття «організаційні зміни» наведено в *табл. 1.3*.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення терміна «організаційні зміни»

Автор	Зміст
1	2
Е. Фламгольд, І. Рендл [17]	Організаційні зміни зводяться до того, що організації починають виробляти що-небудь відмінним чином у результаті певних дій
Г. Мінцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель [18]	Виявлення необхідних і можливих напрямів змін таких структурних елементів: структура та функції, політика і методи керівництва, людські чинники

Закінчення табл. 1.3

1	2
С. Лазар [19]	Організаційні зміни виступають відповіддю на зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності тощо, або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології
І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький [20]	Будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися у перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності
О. Гусєва [21]	Цілеспрямований, організований процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегію для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку
К. Серебряк [1]	Комплексне поняття, що передбачає перетворення організації чи її окремих елементів відповідно до вимог постійно мінливого навколишнього середовища для досягнення високого рівня розвитку
О. Мельник, Р. Косцик [7]	Різні типи нововведень і перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям, забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів
В. Гриньова, Ю. Гребнева [16]	Процес перетворення елементів функціонування підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що призводить до набуття нового (бажаного) якісного та кількісного стану, здатного на певний проміжок часу відповідати вимогам оточення
О. Підмурняк, Д. Баюра [22]	Необов'язково нові методи організації та планування, які використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємства, наприклад, зміна організаційних форм виробничих процесів, використання нових методів нормування праці, зміна системи планування на підприємстві
	Реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць, фінансовому менеджменті або організації зовнішніх зв'язків
	Процес переходу системи в якісно інший стан відповідно до уявлення про бажане майбутнє

Джерело: складено на основі [1; 7; 16-22].

О. Мельник та Р. Косцик [7] виокремили шість напрямів зміни: 1) мети організації; 2) організаційної структури; 3) завдань; 4) технологій; 5) персоналу; 6) ресурсів. Класифікацію організаційних змін, запропоновану О. Підмурняком і Д. Баюрою [22], наведено в *табл. 1.4*.

Таблиця 1.4 – Класифікація організаційних змін

Класифікаційна ознака	Види змін
Мета	Створення ефективного механізму управління; посилення конкурентоспроможності та адаптивності компанії; зростання ефективності управління; зміна головних напрямів діяльності; забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості
Об'єкт	Зміни організаційної структури; зміни технології; зміни системи управління; зміни організації та умов праці; зміни культури, стилю і методів керівництва; зміни системи стимулювання та ін.
Рівень	Зачіпають всю організацію в цілому; здійснюються на рівні підрозділу; зачіпають окремих співробітників (групи співробітників)
Ступінь здійснення	Еволюційні зміни (реформи); революційні зміни (ломка, руйнування старої системи)
Методи здійснення	Примусові зміни (використовуються в умовах дефіциту часу, значного опору членів організації); адаптивні зміни (передбачають наявність значного запасу часу)

Джерело: складено на основі [22].

У теорії організації виділяють чотири найпоширеніших види організаційних змін [23]:

технологічні (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів);

продуктові (зміна асортименту продукції та набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів);

структурні (перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу прийняття рішень й управління, системи комунікацій, зміни в системі розподілу повноважень і відповідальності);

культурні (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Процес змін і перетворень визначається поняттям «трансформація», яке є доволі складним та багатогранним. Існуючі формулювання трансформації як економічної категорії узагальнено в *табл. 1.5*.

Таблиця 1.5 – Тракткування поняття «трансформація»

Автор	Формулювання
1	2
Е. Тоффлер [24]	Перетворення, різнобічні бурхливі події, зміни, поштовхи в нову систему, які є не продовженням розвитку в поточному напрямі, а радикальними змінами, що, можливо, заперечують попередній досвід
Д. Белл [25]	Заданий ступінь необхідних змін, у рамках яких триває відбір найбільш вагової та перспективної, суспільство адаптується до змін середовища через формування програм, проєктів, цілей, технологій подолання протиріч та ін.
Н. Гражевська [26]	Загальна форма розвитку економічних систем, пов'язана з еволюційними та революційними змінами, постійними переходами економічних систем із стійкого в нестійкий стан і навпаки
С. Мочерний та інші [27]	Процес перетворення однієї економічної системи на іншу, що супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших
Г. Грищенко, М. Головка [28]; Ю. Заволока [29]	Якісні перетворення економічної системи, її вихід за межі стабільного функціонування і перехід у стан нерівноваги, кількісних і якісних змін різної інтенсивності та спрямованості
Н. Петришина [30]	Складний процес перетворення економічної системи, який передбачає кількісні та якісні зміни складових системи і сфер суспільного життя
Г. Поченчук [31]	Складний процес перетворень, унаслідок яких змінюються кількісні та якісні параметри систем та їхніх складових

Закінчення табл. 1.5

1	2
І. Маркович [32]	Іманентна особливість національних економік, яка відбувається постійно та є явищем безперервної зміни форми. Момент кардинальних перетворень, у результаті яких структура, ознаки, система взаємозв'язків змінюються повністю
С. Івашина, О. Івашина [33]	Глибинні перетворення, що зумовлені змінами технології та відбуваються на рівні економічних відносин, інститутів економічної та соціальної сфер. Процес, що послідовно та безперервно здійснюється на всіх рівнях економічної системи
О. Корнух, А. Турило [34]	Економічна категорія, яка пов'язана з економічною сферою, притаманна різним рівням господарювання, відображає складний процес, що здійснюється одночасно в просторі та часі, відбувається під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників та ключовою ознакою якої є сукупність змін, які зрештою приводять до нового економічного стану, нових економічних результатів і постановки нових економічних цілей та завдань

Джерело: складено на основі [24-34].

Вважається, що поняття «трансформація» набуло широкого використання в суспільних науках у другій половині ХХ ст. для характеристики новітніх процесів, пов'язаних із радикальними структурними змінами національних економік [35].

Автор статті [36] трактує трансформацію як процес адаптації (кількісного та якісного пристосування) елементів економічних систем на макро-, мезо- і мікрорівнях та їх взаємозв'язків відповідно до закономірностей функціонування та розвитку ринкового господарства, який приводить до формування якісно нової структури.

С. Єрохін розглядає трансформацію як зміну структури будь-якого об'єкта в межах самоорганізуючого процесу [37].

Погоджуючись із наведеними точками зору, слід зауважити, що трансформація, у тому числі в економіці, не обмежується тільки формою або структурою – навпаки, часто форма у трансформації лише відображає зміну суті певного явища або характеру відносин між економічними суб'єктами [38].

На думку Й. Шумпетера (J. Schumpeter) [39], трансформація – це креативне руйнування, що супроводжується радикальними інноваціями.

Ф. Хайек [40] стверджує, що поступова трансформація жорстко організованої ієрархічної системи – це перетворення її на систему, яка дає людям можливість намагатися самим влаштувати своє життя і вибирати з різноманіття форм життєдіяльності ті, які відповідають їх нахилам, – така трансформація тісно пов'язана з розвитком комерції.

П. Друкер [41] підкреслює, що соціальні перетворення є найбільш тривалими; вони швидше, ніж усе насильство, виявлене на політичній поверхні суспільства, змінили не тільки його, але й економіку, і спільноти, і правління, у яких, з якими і при яких ми тепер живемо.

Д. Белл (D. Bell) [25] визначає трансформацію як заданий і вироблений ступінь необхідних змін, у рамках яких триває відбір найбільш вагомого і перспективного, відбувається адаптація суспільства до змін середовища через формування програм, проєктів, цілей, технологій подолання протиріч тощо.

Дж. Стігліц (J. Stiglitz) [42] під трансформацією розуміє перехідні процеси, які неминуче спричиняють колективні дії, що можуть мати місце як у межах державного регулювання, так і поза ними, як на національному, так і на локальному рівнях.

У дослідженні [32] І. Маркович пропонує системний, ситуаційний та процесний підходи як основні до розуміння природи трансформації. У межах процесного підходу науковець розуміє трансформацію як серію взаємопов'язаних процесів, які реалізуються в певній послідовності та є тривалими в часі. Причому, пропонуючи даний підхід до зазначеної дефініції, І. Маркович [32] виділяє процесно-радикальний і процесно-еволюційний підходи, які дозволяють більш повно розкрити особливості кардинальності та стрімкості перебігу трансформаційних процесів. Утім істотну новизну тут визнати доволі складно, оскільки процесно-радикальний та процесно-еволюційний підходи відповідають трансформації на основі революційних та еволюційних змін, отже, йдеться просто про різні види трансформації.

Згідно із системним підходом (за І. Маркович [32]) трансформація – це іманентна особливість національних економік (якщо розглядати її на макрорівні), яка відбувається постійно та є явищем безперервної зміни форми. Поширюючи системний підхід на системи різного рівня, трансформацію можна розглядати як іманентну властивість системи, яка містить передумови безперервної зміни форми. Така точка зору є синонімічною до трактування розвитку в роботах Ю. Погорелова [43] як здатності до змін (у потенційному розумінні цього поняття).

Відповідно до ситуаційного підходу трансформація являє собою момент кардинальних перетворень, у результаті яких структура, ознаки, система взаємозв'язків змінюються повністю.

Використання різних підходів дозволило І. Маркович [32] доволі повно окреслити природу трансформацій як у загальному випадку (як властивості соціально-економічних систем), так і в конкретних випадках її прояву. Висловлена точка зору однозначно заслуговує поширення на інші рівні функціонування соціально-економічних систем, зокрема на рівень регіону та окремого підприємства, оскільки трансформація проявляє себе не виключно на рівні національної економіки, але і на мікро- та мезорівнях.

Таким чином, трансформація означає якісні перетворення або становлення економічної системи різного масштабу, що уможливорює перехід на новий рівень функціонування і розвитку системи, який здійснюється послідовно та безперервно на всіх етапах економічної системи [38].

Слід відзначити, що поняття «управління організаційними змінами» потребує уточнення суті й змісту. Так, Л. Кудрай і Б. Кляйнер (L. Kudray, B. Kleiner) [44] розглядають управління змінами з точки зору ринкових позицій підприємства та його конкурентних переваг. Для цього необхідна синхронізація запропонованих авторами важелів управління, до яких вони відносять стратегію, процеси, культуру і систему винагороди. Постійність змін потребує сталого вдосконалення цих складових. Також управління змінами має включати виявлення дестабілізуючих сил, визначення найбільш

ефективної стратегії змін, що обумовлює вибір методів і способів їх реалізації [44]. Таке бачення управління змінами зорієнтоване на забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Д. Андерсон і Л. Андерсон (D. Anderson & L. Anderson) [45] наголошують на важливості людського аспекту здійснення змін, що передбачає розробку принципів, методів, рекомендацій щодо забезпечення змін шляхом залучення персоналу для кращого розуміння їх намірів.

М. Рейсс (M. Reiss) [46] визначає суть управління змінами як сукупність усіх дій, пов'язаних із довгостроковими змінами, суть якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін.

О. Пассенхейм (O. Passenheim) [47] розглядає сучасне управління змінами як взаємодію процесів «знизу-вгору» та «згори-вниз», де при взаємодії аналізу та проектування «згори вниз» реалізуються стратегія розвитку та аналіз процесів, а «знизу вгору» – комунікація та розробка процесів. Найбільш розповсюдженою практикою «згори-вниз» є реінжиніринг бізнес-процесів і бізнесу, а «знизу-вгору» – це інструменти «кайзен» та lean-менеджмент, який передбачає орієнтацію на клієнтів, постачальників і персонал.

Д. Холанд і Д. Салво (D. Holland & D. Salvo) [48] для пояснення необхідності впровадження організаційних змін на підприємстві пропонують метафору «театру». У рамках концепції управління змінами пропонуються такі положення: перевірені стандарти знань існують у сферах організаційної поведінки та менеджменту, що забезпечує пояснення змін і рішення щодо управління ними; організації повинні процвітати, а не виживати – це передбачає, що для виживання необхідно використати мінімум зусиль, а максимум спрямувати на енергійне зростання в багатстві для досягнення мети, незважаючи на обставини або завдяки їм; імперативом організаційних змін має виступати ведення бізнесу в поточному періоді для отримання прибутку та зміна бізнесу в майбутньому для того, щоб залишатися прибутковим, що передбачає здійснення організаційних змін у процесі повноцінної діяльності

підприємства; головна мета організаційних змін полягає в набутті конкурентних переваг; головною обставиною або контекстом змін є знаходження кожної окремої зміни в послідовності змін, які відбулися та які плануються; перспектива змін – переміщення організації з одного шляху ведення бізнесу до іншого; фокус змін – організаційні зміни створюють організаційні здібності для конкурентних переваг; головним пріоритетом організаційних змін має бути дотримання місії, а в цілому управління змінами є керуванням формулами, а не експериментальними випробуваннями та помилками [48].

На думку Т. Гринько та Т. Гвініашвілі [14], процес управління організаційними змінами являє собою управління переходом організації як системи з одного стану до іншого. Т. Гринько [49] наголошує, що це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем із поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні.

Близьке значення змінам надають Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннеллі [50], трактуючи їх як дії, спрямовані на прийняття, апробацію, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до здійснення діяльності.

Звужене бачення управління організаційними змінами пропонують В. Ковальов і Ю. Яковлева [51], наголошуючи на контролі та відстеженні змін у проєктах, що передбачає дослідження конфігурації протягом його життєвого циклу. Т. Галпін (Т. Galpin) [52] метою планування та здійснення змін визначає мінімізацію опору та максимізацію ефективності їх здійснення.

Т. Бауліна [53] розглядає управління організаційними змінами як специфічний вид діяльності підприємства, що забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах і компонентах підприємства при постійному моніторингу, оцінюванні та аналізі чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

І. Чернявська [54] пропонує розуміння управління організаційними змінами як «стрижень» розвитку підприємства на основі системного підходу з використанням ситуаційного аналізу.

Н. Беляєва [55] тлумачить управління організаційними змінами як сукупність послідовних взаємозалежних дій щодо реалізації функції управління, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства, що впливають на його економічний стан через зміни у процесах, функціях, структурах і формах підприємства.

Управління змінами – це управління переходом організації, як системи, з одного стійкого стану до іншого, як правило, більш якісного [67]. Управління організаційними змінами – це заходи щодо планування, організації, мотивації та контролю, спрямовані на раціональну та завчасну зміну функціонування підприємства для досягнення високого рівня економічного розвитку [1].

Термін «управління змінами» можна розглядати як цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб'єктів до умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

Базовою моделлю управління змінами є запропонована ще в 1951 р. трьохетапна модель К. Левіна [9], яка становить основу більшості підходів управління «згори-вниз» як класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає такі етапи:

розморожування – аналіз існуючого стану підприємства, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану;

рух – перехід з одного стану (те, що є на підприємстві) в інший (як має бути, кінцевий результат). Передбачає залучення персоналу підприємства до безпосереднього процесу здійснення змін;

заморожування – стабілізація організації та «цементування» нового стану.

Модель К. Левіна була модифікована, і на її основі розроблено більш удосконалені моделі управління змінами, серед яких моделі Л. Грейнера і Дж. Коттера. У 1967 р. Л. Грейнер (L. Greiner) [57] розробив модель успішного

управління змінами, яка деталізує етапи моделі К. Левіна. Л. Грейнер зобразив управління змінами як процес, що містить 6 етапів [57]:

тиск і спонукання (тиск чинників зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх чинників);

посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);

діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збір інформації «згори вниз» за умов зворотного зв'язку);

вирішення проблем і визначення зобов'язань щодо виконання нового курсу;

експеримент і виявлення (аналіз наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);

підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

Головна ідея моделі Дж. Коттера (J. Kotter) [10; 58] полягає в тому, що процес змін відбувається шляхом реалізації 8 послідовних кроків, необхідних для успішного здійснення перетворень на підприємстві:

1) створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей);

2) створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів);

3) визначення бачення та стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення);

4) пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни);

5) створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу);

- б) одержання швидких результатів (планування перших кроків і їх виконання, нагородження та пропагування перших успіхів);
- 7) закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширення успішного досвіду по всій організації);
- 8) інституалізація (закріплення) змін у корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану).

Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма. На практиці ж процес управління змінами має циклічний характер. Так, Е. Камерон (E. Cameron) [59] модифікував восьмий процес управління змінами Дж. Коттера. Основна відмінність запропонованої послідовності полягає в тому, що модель являє собою нескінченний цикл. Модель Е. Камерона складається з таких етапів: створення потреби у змінах; створення команди змін; створення образу та цінностей; спілкування і залучення; наділення співробітників повноваженнями; винагородження успіхів і похваллення; зміцнення.

Основу моделі управління змінами «Дослідження – Дії» становить циклічна послідовність, яка містить такі етапи: дослідження (визнання організацією наявності проблем, що потребують вирішення за допомогою змін); зворотний зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями та менеджерами організації); обговорення (організація ефективних дискусій для формування цілей і планів змін); дії (реалізація перших етапів плану змін) [60].

Особливість даної моделі полягає в залученні додаткових фахівців до процесу змін. Також циклічність процесу управління змінами відображено в моделі І. Адізеса, згідно з якою зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [60].

Управління змінами відповідно до моделі «Калейдоскоп змін», запропонованої Дж. Балогун і В. Хоуп-Хейлі (J. Balogun & V. Hope Hailey) [61], передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного

контексту підприємства, який визначає можливості та напрями здійснення змін на підприємстві. Застосування моделі «Калейдоскоп» дозволяє створити унікальну картину для кожної ситуації змін, що виникає на підприємстві. Ефективне управління змінами на базі цієї моделі передбачає першочерговий аналіз зовнішнього контексту та поступовий перехід на основі аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найбільш оптимальну з альтернатив щодо управління змінами.

Розроблена у 2001 р. Дж. Хаятом (J. Hiatt) [62] модель ADKAR полягає в тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно впровадженням нового проєкту та змінами поведінки співробітників. ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних етапів [63]:

усвідомлення необхідності змін – на цьому етапі описуються підстави для здійснення змін;

бажання і готовність до змін – прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються тільки у випадку розуміння їх необхідності;

формування знань про те, яким чином змінюватися, а також необхідних для змін знань, умінь, навичок;

здатність упроваджувати зміни – демонстрація застосовності та привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть завадити змінам;

забезпечення підтримки змін. Тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація та прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та вживанням коригувальних заходів.

За спостереженнями В. Крюгера (W. Krüger) [64], автора моделі «Айсберг управління змінами», більшість керівників приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні. Поверхнєве управління – верхня частина айсберга. На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом. Глибинне управління – нижня частина айсберга. На даному рівні відбувається

управління змінами та впровадженнями: управління сприйняттям і переконаннями; управління владними та політичними повноваженнями.

На думку В. Крюгера [65], реальні зміни потребують глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень. Розглянуті моделі управління організаційними змінами на підприємстві узагальнено в *табл. 1.6*.

Один із найбільш відомих оглядів теорій організаційних змін представлено в роботі А. Арменакіса та А. Бедеяна [66], які узагальнили теоретичні та практичні дослідження з 1990 по 1998 р., і запропонували чотири підходи:

змістовний підхід охоплює опис внутрішніх параметрів організації, які визначають загальний характер, місію, цілі, спрямованість. Ці моделі є всеохоплюючими, доцільними для організаційної діагностики, планування організаційних змін і визначення їх впливу, а також включають межі та масштаби змін;

у рамках контекстуального підходу розглядається вплив внутрішніх чи зовнішніх чинників, які обумовлюють зміни;

процесний підхід, крім змісту та чинників змін, наголошує на існуванні етапів прийняття та планування, на кожному з яких відбуваються окремі процеси змін, які, у свою чергу, потребують часу для реалізації, зусиль для подолання опору та не завжди гарантують задовільний результат, а помилки, які можуть виникнути на будь-якому етапі, значно уповільнюють процес змін, що в цілому обумовлює складність досягнення прогресу;

поведінковий підхід передбачає акцент на афективній та емоційній реакції працівників підприємства на зміни, використання різних методологій та різної сукупності критеріїв, аналіз ролі комунікацій у забезпеченні ефективності реалізації організаційних змін. Важливість даного підходу полягає в тому, що в разі неуваги до кадрів несприйняття змін у формі опору може звести всі зусилля щодо планування та здійснення змін нанівець. Значна увага приділяється надається формуванню систем винагородження та

покарання [67].

Таблиця 1.6 – Моделі управління змінами на підприємстві

Модель	Особливості реалізації
Трьохетапна модель К. Левіна	Три стадії змін: розморожування, рух, заморожування
Модель успішного управління змінами Л. Грейнерар.	Управління змінами – це процес, що складається з послідовних етапів. Експериментальне впровадження змін
Вісім кроків управління змінами Дж. Коттера	Обов'язковість дотримання послідовності етапів, кожен наступний залежить від попереднього. Порушення послідовності або відмова від якогось з етапів призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату
Модель Е. Камерона	Процес управління змінами має циклічний характер, є нескінченним
Модель І. Адізеса «Зміни – Проблеми – Рішення»	Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, вирішені проблеми викликають нові зміни
Модель «Дослідження – Дія» О. Віханського та А. Наумова	Процес змін відбувається в циклічній послідовності; залучення сторонніх фахівців до процесу перетворень
«Калейдоскоп змін» Дж. Балогун і В. Хоуп-Хейлі	Аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями здійснення змін
Модель ADKAR Дж. Хаята	Зміни реалізуються за двома аспектами: аспект бізнесу та людський. Зміни приносять успіх тільки тоді, коли здійснюються і в тому, і в іншому аспекті
«Айсберг управління змінами» Ф. Крюгера	Поверхневе та глибинне управління змінами. Перетворення потребують глибинних змін у поведінці співробітників

Джерело: складено на основі [56].

У подальшому перелік підходів було розширено. До вищенаведених додалися системний, адаптивний та ситуаційний підходи [67-70]. У рамках системного підходу управління змінами розглядається як механізм побудови елементів, де кожен впливає на підприємство та управляє змінами, що передбачає аналіз взаємовпливу підприємства та зовнішнього середовища. Зміна будь-якого елемента припускає вплив на інші складові підприємства як системи. Адаптивний підхід передбачає розгляд управління змінами з позиції пристосування до зовнішнього середовища, динаміка якого обумовлює

потребу у зміні структури, культури, ресурсів тощо. Ситуаційний підхід підкреслює важливість розуміння умови функціонування підприємства у відповідному періоді, в рамках якого здійснюються зміни, що обумовлює вибір моделей і методів управління [67]. Як продовження поведінкового підходу дослідники пропонують когнітивний, згідно з яким більш детально розглядаються внутрішні процеси, що відбуваються у мозку людини. Сприйняття кадрами змін є результатом того, як вони мислять, що передбачає зосередження на побудові позитивного психічного ставлення. Досягнення цілей підкріплене аналізом тих обмежень, які обумовлюють поведінку кадрів, що є самодостатньою.

Продовженням поведінкового та когнітивного підходів є психодинамічний, який виник на основі досліджень Е. Кублер-Росс (E. Kübler-Ross) [71] щодо психологічних внутрішніх станів пацієнтів при взаємодії з внутрішнім середовищем. У подальшому ці стани було розвинуто Дж. Адамсом, Дж. Хайесом і Б. Хопсоном (J. Adams, J. Hayes, B. Hopson) [72], які запропонували інше сприйняття змін: полегшення, удар або сюрприз, заперечення, гнів, переговори (торги), депресія, прийняття, експериментування, відкриття, інтеграція.

Модель В. Сатір (V. Satir) [73] передбачає входження «чужорідного елемента» в поточний процес діяльності, який характеризується статусом-кво, що викликає період хаосу в контексті сприйняття індивідуумом, який може характеризуватися запереченням або емоційним онімінням, гнівом і дезорганізацією, на зміну яким приходять апатія та відчуття безглуздості, після чого виникає трансформаційна ідея, іноді як факт примирення із ситуацією, яка склалася. Після цього настає етап інтеграції, що припускає асиміляцію нового порядку у власний світ індивіда, який стає новим статусом-кво. Призначення цього підходу полягає в забезпеченні сприйняття працівниками змін та максимальному зниженні опору [74].

Ще одним підходом, який доповнює попередні, є гуманістичний, у рамках якого усвідомлення змін апелює до досвіду індивідуума,

передбачається необхідність прийняття на себе відповідальності, наявність вибору, а також розуміння людини як цілісного суб'єкта в культурному та соціальному контексті. Цей підхід розглядається в контексті наукових доробок А. Маслоу, С. Роджерса, Д. Големана, Фр. Перлса. Крім зазначених, науковці [70; 75; 76] виокремлюють компетентнісний підхід, згідно з яким важливим є залучення кваліфікованих працівників до управління для досягнення поставлених цілей і завдань у розрізі напрямів змін.

Таким чином, доведено необхідність використання інтегрального підходу до управління організаційними змінами на підприємствах у результаті поєднання процесного, поведінкового, системного, адаптивного, ситуаційного, гуманістичного, психодинамічного та компетентнісного підходів.

1.2 Генезис поняття «організаційна культура підприємства»

Сучасне швидко мінливе інституційне середовище змушує підприємства концентрувати увагу на використанні нових ресурсів із метою ефективного їх функціонування. Одним із таких ресурсів є організаційна культура як важливий чинник підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження терміна «організаційна культура» в сучасній економічній науці посідає провідне місце як у теоретичному, так і в практичному аспекті діяльності підприємств. Проблема формування та розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення та трансформації в умовах модернізації присвячено значну кількість наукових робіт зарубіжних і вітчизняних учених. Разом із тим, незважаючи на численні публікації з даної проблематики, багато питань теоретичного, науково-методичного та прикладного характеру потребують подальших наукових досліджень.

Передусім необхідно розглянути етимологію поняття «організаційна культура». Термін «культура» походить від латинського culture – розвиток,

освіта. Більш комплексним і повним є трактування цього терміна як певного рівня розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» включає предметні результати діяльності людей (машини, споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі та права тощо), а також людські сили і здібності, реалізовані в діяльності (знання, вміння, навички, рівень інтелекту, моральний і естетичний розвиток, світогляд, способи та форми спілкування людей).

Аналогічне за змістом визначення культури приведено в українському тлумачному словнику: «сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії» [78].

Згідно із словником І. Макміллана (I. Macmillan) культура – ряд ідей, вірувань і способів поведінки окремої організації або групи людей [79].

Проблематика вивчення організаційної культури не є новою і походить від навчань М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Еммерсона, які представляють класичну школу менеджменту. Започаткування на Заході досліджень, присвячених організаційній культурі, пов'язане з роботами Т. Парсонса, Ф. Селзніка, Ч. Барнарда, Дж. Марча, Г. Саймона, опублікованими у 50-60-х роках минулого століття. У понятті «організаційна мораль» спостерігаються деякі риси категорії «корпоративна культура». Однак більш широкого використання цей термін набув у 1970-х – на початку 1980-х років. У даному контексті слід відзначити таких відомих західних фахівців з організації та менеджменту: Дж. Грейсон, К. О'Дейлл, П. Друкер, В. Оучі.

Е. Шейн, засновник наукового напрямку «організаційна психологія», що представляє системний опис організаційної культури в мінливому світі та місце лідера у створенні й управлінні культурою. У своїй роботі «Організаційна культура і лідерство» він підкреслює, що «Єдиною дійсно важливою проблемою керівника є завдання створення культури й управління

нею, талант же керівника визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. Керівництво відрізняється від управління або адміністрування остільки, оскільки керівники створюють і змінюють культури, менеджери ж та адміністратори існують у них» [80].

На думку деяких авторів (В. Погребняк і З. Якимова), поняття «організаційна культура» ввів у науковий обіг А. Гастів у 1920-х роках. При цьому найбільший внесок у розвиток даного феномена належить західним (передусім американським) і японським науковцям. Перші масштабні дослідження в даній сфері здійснено Е. Мейо у 1927-1932 рр. (Хоторнський експеримент про вплив продуктивності праці на «культуру фабрики»).

Зміст етапів еволюції розвитку організаційної культури (ОК) наведено в *табл. 1.7*. Слід зауважити, що сьогодні, в умовах цифрової економіки, спостерігається тенденція трансформації організаційної культури.

Таблиця 1.7 – Періодизація еволюційного розвитку організаційної культури

Період	Автор	Характеристика періодів розвитку ОК
1927-1932	Е. Мейо	Вплив культури на продуктивність праці
Кінець 1930-х	Ч. Барнард, Г. Саймон	Основні риси поняття «організаційна культура» в категорії «організаційна мораль»
1949-1950	У. Демінг	Концептуальні засади філософії «менеджменту співпраці»
1950-ті	М. Далтон	Природне виникнення культур і субкультур виходячи з потреб працівників
1960-ті	Д. Хемптон, Х. Трайс	Виявлення та оцінка зовнішніх ознак культури
Початок 70-х	К. Гьортц	Основи теорії організаційної культури
Кінець 1970-х	М. Шнейдер, К. Арджірс, Д. Шон	Роль організаційного клімату, організаційного пізнання
Початок 1980-х	У. Оучі, Т. Пітерс, Р. Уотерс, Т. Ділл, А. Кеннеді	Продемонстрували переваги компаній із сильною ОК. Створення концепції організаційної культури
Середина 1980-х	Т. Парсонс, А. Петтігрю, Г. Хофстеде	Опис організації як соціальної системи. Особливості культурних систем. Роль засновників компанії в її культурі. Модель вивчення культурних цінностей. Методика вивчення крос-культурних взаємодій
початок 1990-х	Е. Шейн	Методика дослідження організаційної культури
Наш час	-	Становлення і розвиток цифрової культури (авторська пропозиція)

Джерело: складено за даними [81-87].

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування організаційної культури. Зарубіжні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення смислового значення цієї категорії (рис. 1.1).

У дослідженнях, присвячених менеджменту та теорії організацій, організаційну культуру здебільшого ототожнюють із корпоративною. Зазвичай корпоративну культуру розглядають як ідеали, цінності та значення, які пропонують і / або пропагують топменеджери та інші групи, відповідальні за їх розпорядження.

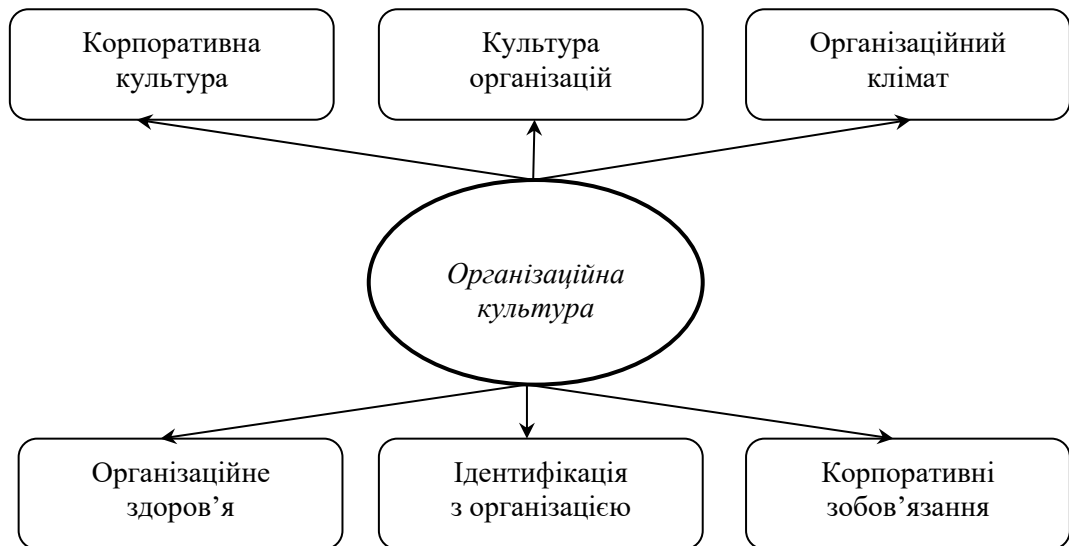


Рисунок 1.1 – Терміни, які використовуються для визначення суті організаційної культури

Джерело: побудовано автором.

Деякі автори трактують корпоративну культуру як щось уже загальноприйняте, і яким це «щось» має бути в уявленні менеджерів. Проте організаційна культура має справу з «реальним», більш виборчим інтересом до культурального патерну організації [88].

М. Елвессон (M. Alvesson) [89] прагне, у свою чергу, «стерти» цю різницю, усе ще розглядаючи організаційну культуру як «маркер ширшого інтересу до проявів культури в організації». У той час як корпоративна культура, на його думку, належить до проблем бізнесу і менеджменту. Він використовує ці терміни, які перекривають один одного, але не враховує їх конотативні відмінності.

К. Вейк (K. Weick) зазначає, що наразі відбувається зниження кількості організацій із «механістичним» стилем керівництва. Пропорційно зростає кількість організацій «органічних, які утримуються як єдине ціле, саме культурою» [90].

Зміни в технологіях виробництва та організації праці в останні десятиліття є не менш важливим аргументом на користь того, щоб зміни

культури поставити в центр уваги. Г. Брулін (G. Brulin) вважає, що зменшення витрат на зберігання продукції можливе за рахунок скорочення часу на виробництво [91]. Але більш енергійна робота потребує від персоналу більшої гнучкості та вищого ступеня зобов'язань, ніж при традиційній організації праці. Відсутність таких зобов'язань часто призводить до ослаблення ідентифікації співробітників із роботою. Звідси виникає потреба в посиленні впливу організації на ідентифікацію та збільшення управлінського інтересу до цього питання [92].

Окремі вчені називають організаційну культуру «організаційним здоров'ям», що включає управління талантами, орієнтацію на клієнта, здорове партнерство, зовнішнє фокусування, фінансовий менеджмент, підтримку індивідуальної відповідальності шляхом формування обов'язків, прозорість результатів й управління впливом [93].

Рядом учених введено категорію «ідентифікація з організацією», розуміючи її як безмежну вдячність співробітників організації. Це поняття він ототожнює із «зобов'язанням», тобто прихильністю до організації, яка описує те, наскільки співробітники відчують свою приналежність до організації або її підрозділів.

Вважається, що термін «корпоративна культура» започаткував німецький фельдмаршал Х. Мольтке, який застосував дане словосполучення у ХІХ ст., характеризуючи відносини в офіцерському середовищі. Спочатку значення цієї категорії стосувалося правил поведінки (гласних і негласних), що склалися в певному професійному середовищі. Однак із появою у другій половині ХХ ст. корпорацій термін «корпоративна культура» стали застосовувати для позначення культури, яка склалася в корпорації, тобто організаційної культури корпорації.

Щодо співвідношення понять «корпоративна культура» і «організаційна культура» у науковій літературі існує декілька точок зору. Як і багато інших понять організаційно-управлінських дисциплін, концепція організаційної або корпоративної культури не має єдиного формулювання. Основні наукові

погляди на визначення організаційної та корпоративної культури (КК), запропоновані представниками різних наукових шкіл, наведено в *табл. 1.8*.

У рамках даного дослідження, з урахуванням особливостей розвитку вітчизняного підприємництва, використовується більш традиційний термін – «організаційна культура», а також поняття організаційної та корпоративної культури ототожнюються. Це перший підхід.

Другий підхід є суперечливим. По-перше, згідно з концепцією позитивного корпоративізму корпоративна культура виникла як його породження, що суперечить вищенаведеному історичному екскурсу щодо етимології словосполучення «корпоративна культура». По-друге, оскільки основною цінністю даного підходу виступає соціальне партнерство, то доцільно використовувати термін «соціальна культура».

Третій підхід не враховує первинного змісту терміна «корпоративна культура», який можна застосувати і до малих груп, тому нам не здається доречним покладатися суто на кількісний підхід у даному питанні. Що стосується четвертого і п'ятого підходів, обидва виходять з того міркування, що організаційна культура формується довільно зі створенням компанії. У той же час як корпоративна культура має на увазі усвідомлені, цілеспрямовані дії зі створення певної культури.

Отже, не заперечуючи права на існування терміна «корпоративна культура» та з урахуванням національних особливостей, доцільно зупинити свій вибір на терміні «організаційна культура».

Представники інституціональної теорії також приділяють особливу увагу організаційній культурі як інституту макро- і мікрорівня, який, на їхню думку, має важливе значення при вирішенні проблеми «принципала-агента» на основі «золотого правила». Фахівці виділяють її інтерпретативну функцію, з використанням якої дають оцінку обґрунтованості рішень принципала в разі настання тих чи інших непередбачуваних обставин.

Таблиця 1.8 – Наукові погляди на співвідношення понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»

Науковий погляд	Науковці	Зміст
Організаційна культура тотожна корпоративній	Т. Діл, А. Кеннеді, Е. Шейн, В. Співак	Розглядають корпоративну (організаційну) культуру як комплекс базових припущень, розроблених для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Як і організаційна, корпоративна культура описується за допомогою однакових термінів: «філософія та ідеологія організації», «ціннісні орієнтації», «вірування», «очікування», «норми», «базові припущення», «артефакти»
Корпоративна культура можлива лише на підприємствах, головною цінністю яких є соціальне партнерство, в інших випадках на підприємствах існує не корпоративна, а організаційна культура	Й. Масуда, А. Тоффлер, О. Антипіна, В. Іноземцев	Пов'язують появу корпоративної культури з переходом від індустріального суспільства до постіндустріального. Трактують корпоративну культуру як комплекс духовно-практичних цінностей і дій у рамках позитивного корпоративізму
Кількісний підхід до розподілу сфер вживання термінів через визначення розмірів організації	О. Сайченко	Корпоративна культура властива великим торговельним і виробничим корпораціям (ураховується форма економічної та юридичної структури), організаційна культура – ознака середньої або дрібної організації
Часткові відносини корпоративної та організаційної культури	Ю. Красовський, Б. Мільнер, Є. Молл, В. Щербина, А. Пригожин	Корпоративна культура – частина організаційної культури (і навпаки)
Корпоративна культура та організаційна культура – самостійні феномени	Т. Базаров, А. Максименко, І. Грошев В. Міхельсон-Ткач, О. Скляр, Е. Капітонов	Корпоративна культура – частина організаційної культури (і навпаки). Організаційна і корпоративна культура розрізняються за способом виникнення та формування (корпоративна культура спеціально проєктується, розробляється й упроваджується керівництвом організації, а організаційна – формується спонтанно як результат розвитку організації)

Джерело: складено й узагальнено авторами.

Організаційна культура дає підлеглим уявлення про те, як організація реагуватиме на ті чи інші непередбачувані обставини; завдяки її існуванню організація набуває ідентичності.

Організаційна культура, як інститут, структурує взаємодії між працівниками фірми на основі певних норм (формальних і неформальних). Йдеться про три види інституційних рамок, що визначають розглянутий інститут, який можна назвати одним з основоположних в умовах глобалізації та цифровізації (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Інституційні рамки організаційної культури

Критерій порівняння	Формальні рамки	Неформальні рамки	Спонтанно обрані рамки
Структура	Правило	Правило або норма	«Спільна стратегія»
Характер санкцій за невиконання приписів	Легальні (адміністративна або кримінальна відповідальність)	Соціальні (втрата репутації)	Санкції відсутні
Де закріплено	Писане право	Неписане право	Інтуїція
Проти кого діють	Усі індивіди діють у рамках внутрішньо-фірмових відносин	Дія обмежена рамками соціально-однорідних груп	Індивіди, які мають достатню інформацію один про одного
Трансакційні витрати	Не залежать від особистості учасників угоди та / або їх соціального статусу	Мінімальні в разі укладання угоди в рамках соціально-однорідних груп	Відсутні – угода не оформлюється ні легальним, ні нелегальним чином

Джерело: складено й узагальнено авторами.

Учені-інституціоналісти стверджують, що інститут організаційної культури – це таке благо, яке використовується для організації взаємодії спільно всіма економічними агентами. Його призначення – зменшувати трансакційні витрати підприємницької діяльності для досягнення ділового успіху. Інститут організаційної культури розвивається з урахуванням зарубіжного досвіду як еволюційним, так і революційним шляхом. Під інституціоналізмом розуміються вказівки, наставляння, образ дії. Це й обумовлює введення в науковий обіг поняття «інститут організаційної

культури». Контракти другого порядку у всій сукупності діють у рамках одного з найважливіших організаційних феноменів – культури підприємства, яка акумулює в собі прояв двох складових її інститутів: «корпоративна культура» та «організаційна культура».

Кожен із цих інститутів є сукупністю формальних і неформальних (у різній пропорції) норм і правил, а також механізмів забезпечення (примусу) дотримання цих правил. Принципову відмінність одного інституту від іншого в рамках культури підприємницького формування можна простежити за комплексом параметрів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Характерні риси інститутів «корпоративна культура» та «організаційна культура»

Критерій	Інститут «корпоративна культура»	Інститут «організаційна культура»
Джерело походження	Конструюється «згори»	Еволюціонує в результаті подвійного процесу «знизу» і «згори»
Ступінь цілеспрямованості дій щодо формування інституту	Цілеспрямована діяльність, викликана вимогами конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому середовищі	У цілому неусвідомлена діяльність, обумовлена необхідністю спільної виробничої та соціальної діяльності
Пріоритетна мета функціонування інституту	Створення та підтримка системи санкціонованих поведінкових відносин, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства	Створення та підтримка соціальних взаємозв'язків, що сприяють зниженню ступеня невизначеності і трансакційних витрат у процесі групової взаємодії співробітників підприємства
Базові механізми примусу до дотримання норм і правил	Організаційні	Соціальні

Джерело: складено за даними [94].

Змістом інституту «корпоративна культура» є стимулюючі контракти, орієнтовані на формування необхідних для стратегії розвитку підприємства

зразків конкурентоспроможної (з позицій зовнішнього середовища) поведінки.

Контракти в рамках інституту «корпоративна культура» є результатом прагнення роботодавця забезпечити високі результати продуктивності праці своїх співробітників. Вони мають неявний характер і являють собою систему зобов'язань організації щодо збільшення індивідуальних і / або колективних вигід в обмін на конструктивну поведінку співробітника, регульовану управлінськими трансакціями. Контрактація в рамках корпоративної культури орієнтована на перерозподіл ризику між співробітниками і керівниками підприємства.

У рамках сучасного менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на спільні цілі. У науковій літературі наведено багато визначень організаційної (корпоративної) культури. Доцільно зупинитися на деяких із них. Так, організаційна культура вважається системою суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища.

Е. Шейн визначає культуру як сукупність основних переконань, сформованих самотійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб

вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем [80].

О. Енгерт та співавтори (O. Engert et al.) у роботі [94] формулюють культуру як результат бачення або місію компанії, цінності, які визначають поведінку співробітників, методи управління, норми й настанови.

Різноманіття визначень організаційної культури створює певні труднощі у процесі вивчення даного явища. У зв'язку з цим багато авторів пропонують певну систематизацію, розподіляючи трактування за ознаками. Так, деякі науковці виокремлюють об'єктивістські та суб'єктивістські трактування організаційної культури.

Відмітною ознакою об'єктивістських трактувань у даному випадку є об'єктивна форма проявів феномена організаційної культури. До цієї групи належать визначення, сформульовані такими вченими: У. Оучі, Л. Смірсіч, С. Мішон, П. Штерн, К. Голд, А. Карпов, В. Козлов, А. Козлова, Т. Соломанідіна. Автори дотримуються припущень про об'єктивно виражені, формалізовані прояви організаційної культури. Такі формулювання об'єднують те, що більше уваги приділяється зовнішнім формам організаційної культури, які об'єктивно існують в організаційній дійсності та піддаються прямому якісному і кількісному аналізу.

Суб'єктивістські трактування організаційної культури відрізняє суб'єктивний характер основних форм проявів організаційної культури. Авторами даних трактувань є В. Сате, Е. Шейн, Р. Кілман, М. Волтерс, М. Армстронг, Е. Джакус, Г. Морган, Д. Мацумото, О. Віханський, А. Наумов, В. Співак та ін. Вони дотримуються припущень про суб'єктивні, неформалізовані форми проявів організаційної культури та виконують її глибинний психосоціальний аналіз.

Деякі дослідники виокремлюють такі групи визначень організаційної культури:

1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів. Наприклад, формулювання Б. Мільнера, який під організаційною культурою

розуміє уявлення та підходи до постановки справи, ставлення до досягнення результатів діяльності, а також Е. Шейна, Д. Олдхема, К. Сіла, Р. Холла та ін.;

2) визначення, що містять перелік елементів організаційної культури. Наприклад, Д. Елдрідж і А. Кромбі розглядають організаційну культуру як унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей. До цієї групи належать визначення, надані такими вченими: Ф. Харріс, Р. Моран, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Ньюстром, К. Девіс, Н. Леметр та ін.

Українська дослідниця О. Харчишина [95] виокремлює атрибутивні, сутнісні та структурні визначення ОК.

Автори атрибутивних визначень трактують організаційну культуру як набуту у процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації, наголошують на наявності в її складі імпліцитної та експліцитної складових. Ці науковці (Е. Шейн, Т. Соломанідіна, В. Співак) акцентують увагу на призначенні організаційної культури (досягнення успіху, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції) та основних її проявах (цінності, норми поведінки, підходи до вирішення проблем).

Автори сутнісних визначень (Г. Морган, С. Роббінз, А. Радугін) описують організаційну культуру як суть організації та роблять акцент на її ціннісно-нормативному змісті. Організаційна культура у цій групі найчастіше розглядається як певний соціальний феномен, продукт групової свідомості, сукупність колективних уявлень про способи мислення і дій.

У структурних визначеннях увага зосереджена на складових організаційної культури та їх взаємозв'язку з організаційною ефективністю. У складі елементів організаційної культури автори (К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хаєт, Є. Малінін), як правило, виокремлюють: цінності, очікування, вірування, переконання, символи, повсякденні та ділові норми, процедури,

критерії досягнення успіху й оцінки результатів роботи, традиції, ритуали, стиль управління, систему винагородження і покарання.

Оскільки організаційна культура – складне і багатогранне поняття, необхідно зосередити увагу на її матеріальному прояві та формалізації показників. Відповідно, пропонується розподілити існуючі визначення на дві групи.

Перша група охоплює визначення, у яких ураховано матеріальний прояв організаційної культури, а саме:

поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони та неформальні звичаї (Д. Хемптон);

набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформовані протягом існування організації та мають тенденцію до прояву в особистих матеріальних формах і поведінці членів організації (Е. Браун);

більша частина явищ духовного і матеріального життя колективу – домінуючі в ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися та встановлені стандарти якості продукції, що випускається (Р. Кричевський);

набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та набувають вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, що передаються через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування (А. Блінов, О. Василевська, О. Віханський, А. Наумов);

дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища та власних співробітників (В. Співак);

система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе й інших у соціальному середовищі, що виявляється в

поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища (Е. Капітонов).

Друга група містить визначення, засновані тільки на нематеріальних складових:

набір важливих установок (часто вже не формуються), які поділяються членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань (В. Сате);

колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої (Г. Хофстеде);

сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей та значною мірою впливають на перебіг виконання роботи (М. Армстронг);

динамічна система правил, які поділяються членами організації. Такі правила включають різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми, поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але й організація загалом (Д. Мацумото);

соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем, поведінки персоналу компанії та дозволяють організації просуватися до успіху (Т. Соломанідіна).

Існує три школи вивчення організаційної культури:

поведінкова – пошук й аналіз закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу у процесі діяльності в організації (Р. Сайерт і Дж. Марч; Д. Хемптон);

ефективності – приділяється увага впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації (Т. Діл і А. Кеннеді, Т. Дж. Пітерс, Р. Вотерман);

моделювання – організаційна культура сприймається як самостійний об'єкт дослідження. Представники цієї школи розробляють моделі її формування, пропонують методики оцінки, здійснюють класифікацію типів культури (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїнн).

Узагальнення різних наукових поглядів на трактування категорії «організаційна культура» свідчить, що зарубіжні та вітчизняні вчені, як правило, під цим терміном розуміють:

образ мислення і спосіб дії, який поділяють усі працівники підприємства;

комплекс переконань і очікувань, які поділяються членами організації; символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності й переконання;

унікальні характеристики, які сприймаються як особливості організації, що відрізняють її від усіх інших у галузі;

набуті смислові системи, здатні створювати культурний простір;

сукупність символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємству;

філософські й ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами;

неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей та, у свою чергу, формується під впливом їх поведінки;

колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої;

спільні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують в організації;

існуючі в організації вірування, настанови та цінності, які поділяються всіма співробітниками;

набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформувалися протягом існування організації та мають тенденцію до прояву в особистих матеріальних формах і поведінці членів організації;

певні позиції, точки зору, манери поведінки, у яких втілюються основні цінності, що виражаються в організаційній структурі та кадровій політиці;

динамічна система правил, які поділяються членами організації;

сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників;

зведення найбільш важливих положень діяльності організації, що визначаються її місією та стратегією розвитку;

набір уявлень про способи діяльності, норми поведінки;

інтегральна характеристика організації (цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності);

складна композиція важливих припущень, які часто не піддаються формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються членами колективу;

прийняті в організації філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що становлять основу відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Аналіз трактувань організаційної культури [96-98] свідчить, що більшість дослідників одностайні в такому:

ядром організаційної культури є основоположні переконання, цінності, які поділяються більшістю членів організації;

обов'язковий атрибут поняття «організаційна культура» – організаційна символіка – форма культури, яка являє собою непрямі, неявні засоби передачі цінностей.

У результаті узагальнення наукових підходів до використання відповідного понятійно-категоріального апарату уточнено дефініцію та зміст категорії «організаційна культура», що дозволяє розглядати її у двох якостях:

1) як моральне та емоційно-психологічне середовище підприємства, головні цінності, відносини, принципи та погляди якого спираються на ідеї, що культивуються та носіями яких є керівництво і персонал;

2) як елемент стратегічного управління на підприємстві, що сприятиме орієнтації персоналу на досягнення спільних цілей, мобілізації ініціативи співробітників, забезпеченню їх лояльності та поліпшенню спілкування з клієнтами.

При цьому слід зауважити, що в сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності актуалізується проблема трансформації організаційної культури з використанням клієнтоорієнтованого підходу. Однак, згідно з результатами опитування, проведеного Агентством електронного консалтингу Econsultancy [99], однією з проблем, з якою компанії стикаються при побудові клієнтоорієнтованого підходу, 31% респондентів назвали відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості. За оцінкою експертів, основними цінностями сучасних підприємств є клієнтоорієнтованість (40%), результативність (30%), відповідальність (20%) й інноваційність (10%) [100]. При цьому 99% компаній заявляють, що вони є клієнтоорієнтованими, а про клієнтоорієнтованість 1% компаній стверджують самі покупці [101].

Теоретичні розробки щодо клієнтоорієнтованості почали з'являтися із середини 1950-х років і значно активізувалися до початку 1980-х років. Пізніше, після 1990-х років, стали з'являтися зарубіжні публікації, присвячені взаємовідносинам із споживачами та іншими учасниками процесу купівлі-продажу («Relationship Marketing»). Особливого розвитку клієнтоорієнтованість набула в рамках маркетингової концепції «маркетинг взаємовідносин». Цей термін у 1983 р. ввів у науковий обіг Л. Беррі (L. Berry),

розуміючи його як залучення клієнтів, підтримання та зміцнення взаємовідносин із ними [102].

У 1993 р. Д. Пепперс і М. Роджерс (D. Peppers and M. Rogers) запропонували схему управління взаємовідносинами з клієнтами [103]. З цього часу клієнтоорієнтований підхід відомий як абревіатура CRM (Customer Relationship Management). У бізнес-практиці стратегію клієнтоорієнтованості впроваджують багато іноземних компаній (особливо у США), у яких є посада директора з клієнтингу (Walmart, Chevron, Apple та ін.).

У результаті узагальнення наукових джерел підходи до формулювання терміна «маркетинг взаємовідносин» умовно систематизовано за такими класифікаційними групами: концепція (філософія ведення бізнесу, концепція маркетингу, концепція управління взаємовідносинами з клієнтами, концепція управління маркетинговою діяльністю); процес створення і підтримки взаємовідносин із споживачами; діяльність із створення довгострокових взаємовідносин підприємства з різними контрагентами [104; 105].

Незважаючи на теоретичну та практичну значимість, загальноприйнятого наукового визначення клієнтоорієнтованості немає. Учені та практики розуміють цю категорію по-різному та зводять її, як правило, або до високого рівня менеджменту, або до особливої якості обслуговування, інновацій і сервісу для клієнтів. Так, у звітах міжнародних організацій та аналітичних центрів клієнтоорієнтованість розглядається виключно як сервіс для клієнтів.

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що науковці ототожнюють клієнтоорієнтованість із різними термінами (рис. 1.2).

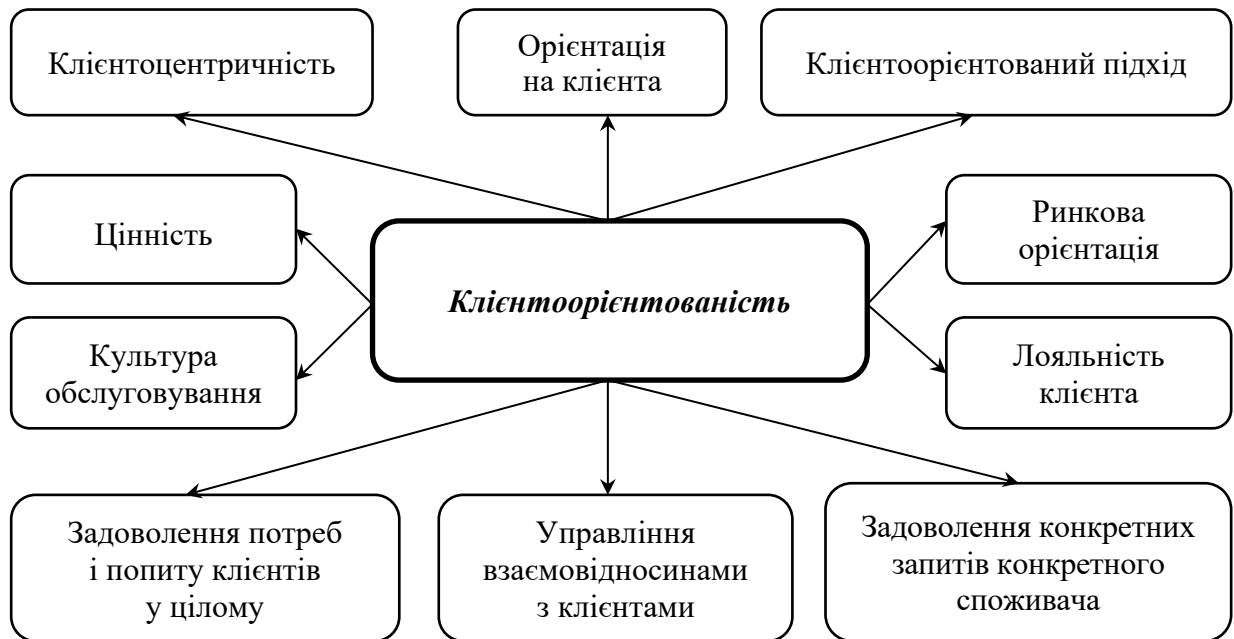


Рисунок 1.2 – Понятійно-категоріальний апарат визначення клієнтоорієнтованості

Джерело: побудовано авторами.

У рамках даного дослідження використовуватиметься термін «клієнтоорієнтованість» як найбільш популярний у літературі, під яким розуміється:

науковий підхід, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, основу якого становлять знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси всіх сторін [100];

цілеспрямовані та системні дії компанії, мета яких – перевершити очікування своїх клієнтів [101];

вибудовування всіх процесів компанії навколо потреб клієнтів [103];

важливий чинник конкурентоспроможності компаній у цифровій економіці та реалізація не тільки у стратегії, але і в поточній взаємодії з клієнтами, що має багатоканальний характер [103];

допомога клієнтам у здійсненні таких покупок, які задовольнятимуть їхні потреби [108];

набір інструментів якісного обслуговування клієнтів [109];

філософія бізнесу, що пронизує всі бізнес-процеси організації та спрямована на задоволення потреб клієнтів [109];

орієнтація сервісного персоналу на клієнта, що забезпечується технічними та соціальними навичками, мотивацією, повноваженнями щодо прийняття рішень [109];

інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який спрямовано на одержання стійкого прибутку в довгостроковому періоді та базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [110];

підхід до продажів і відносин із покупцями, при якому співробітники компанії фокусуються на допомозі клієнтам, щоб задовольнити їхні довгострокові потреби та бажання [110];

взаємозв'язок з орієнтацією на сервіс [111];

якість менеджменту, що проявляється в різних аспектах [112];

збір ринкової інформації про поточні та майбутні потреби клієнтів, поширення цих знань по всіх департаментах, а також реагування на них у масштабах усієї організації [113];

задоволення потреб цільових покупців, повне розуміння ланцюга створення цінності та його розвитку в майбутньому, потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх учасників каналу збуту [114];

планування виробництва продуктів і послуг, заснованих на потребах клієнтів, а не на організаційних потребах. Орієнтація на клієнта фокусується на його очікуваннях, прагненні задовольнити його, зберігаючи при цьому високі стандарти якості [115];

фокусування виключно на клієнтах [116];

набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце. Клієнтоорієнтований бізнес створює цінність клієнтів шляхом визначення їхніх бажань і потреб [117];

зусилля компанії щодо вивчення потреб клієнтів, створення цінностей для них і розвитку навичок передбачати проблеми збутової діяльності [118];

стратегія, яка допомагає компанії чітко вибудувати лінійку товарів або послуг, які вона пропонує, та співвідносити їх із бажаннями й потребами найцінніших споживачів [119];

одна з базових організаційних цінностей, яка означає відповідність організації потребам, тенденціям ринку, а також привабливість її продуктів для клієнтів [103];

турбота про інтереси клієнтів для задоволення попиту, його збільшення і поглиблення, створення конкурентних переваг для пріоритетних груп клієнтів [108];

принцип орієнтації на клієнта, який передбачає, що споживач є головним у компанії. Необхідно глибоко розуміти потреби клієнта, ефективно задовольняти їх та отримувати з цього прибуток [109];

стратегія максимізації прибутковості компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти контракт [103];

концепція управління бізнесом, що передбачає орієнтацію діяльності компанії на найбільш повну взаємодію з цільовими клієнтами для досягнення її цілей [109];

створення й отримання позитивних емоцій, зацікавленості в існуючих клієнтів, що приводить до повторних покупок і залучення нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих [120];

здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів [121];

сучасна філософія управління підприємством, яка формується глибоким розумінням і пошуком механізмів ефективного задоволення потреб клієнтів, базисом якої є знання про запити клієнтів та їхні потреби, бажання [122];

концепція управління підприємством, зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, підвищення якості взаємовідносин із клієнтами, адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес-комбінацій залежно від споживчих запитів, а також на генерування стратегічних конкурентних переваг і підвищення прибутковості підприємства [122];

інструмент маркетингу, який підвищує лояльність клієнтів по відношенню до підприємства [123];

засіб, який дозволяє використовувати додаткові ресурси підприємства для поліпшення своїх конкурентних позицій [123];

ключова компетенція компанії, яка виражається у прагненні до встановлення та розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, базується на розумінні й задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб і максимізації прибутку на цій основі [124];

інструмент партнерської взаємодії підприємства та клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на посилення конкурентних переваг підприємств у довгостроковому періоді за допомогою відповідних ключових компетенцій [125];

цілеспрямована маркетингова діяльність, до якої включено всі підрозділи компанії, орієнтована на створення ефективного механізму управління виробничим потенціалом з урахуванням запитів клієнтів і перетворення їх на головну цінність підприємства [125].

На основі систематизації досліджень щодо клієнтоорієнтованості науковцями виокремлено два основних підходи до визначення цього поняття, виходячи з логіки його процесної побудови. Прихильники першого підходу (Б.

Рижківська, Р. Сакс (R. Saxe), Б. Вейц (B. Weitz), Т. Генніг-Турау (T. Hennig-Thurau), В. Кросс (V. Cross), Х. Гебауер (H. Gebauer), С. Ковальковські (С. Kowalkovski)) трактують клієнтоорієнтованість як особливий інструмент вибудовування бізнес-процесів із клієнтами, приділяючи особливу увагу роботі персоналу та якості обслуговування. На думку цих дослідників, від роботи персоналу головним чином залежать задоволеність клієнтів й ефективність діяльності організації.

При цьому дослідники наголошують, що професійні компетенції персоналу (знання, навички, вміння, мотивації, цінності, настанови, особистісні якості, поведінка), що характеризують якість робочої сили, є базовим компонентом клієнтоорієнтованості. Також вважається правильним визначення клієнтоорієнтованості як концепції бізнесу, для розробки якої важливим є підпорядкування всіх бізнес-процесів єдиній меті – задоволеності клієнтів.

Разом із тим формування клієнтоорієнтованості, з їхньої точки зору, не обмежується тільки професійними компетенціями персоналу. Представники другого підходу (Ф. Вебстер (F. Webster), А. Колі (A. Kohli), Б. Яворські (B. Jaworski)) переконані, що клієнтоорієнтованість – це філософія бізнесу, яка пронизує всі бізнес-процеси організації, метою яких є той кінцевий результат, який бажає одержати сам клієнт.

У роботі [121] науковці пропонують три підходи до визначення клієнтоорієнтованості: як стратегії або способу ведення бізнесу; вміння, інструменту або характеристики бізнесу; клієнтського досвіду або оцінки клієнта.

Результати узагальнення різних наукових підходів до визначення клієнтоорієнтованості відображено на *рис. 1.3*. Як правило, учені дану категорію розуміють як:

стратегічний підхід до розвитку організації;

концепцію бізнесу, що включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення і формування потреб клієнтів;



Рисунок 1.3 – Систематизація наукових підходів до трактування терміна «клієнтоорієнтованість»

Джерело: запропоновано авторами.

бізнес-перспективу, яка робить покупця основним центром усіх операцій компанії;

концепцію, яка проголошує першочерговість принципів задоволення потреб клієнтів;

підхід до управління або модель, яка поміщує клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи компанії;

зміну парадигми управління підприємством у напрямі управління взаємовідносинами та емоціями, сталого розвитку;

всебічну стратегію і процес із залучення, утримання обраних клієнтів і партнерства з ними з метою створення найвищої цінності для компанії та клієнта;

інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів і спрямований на стабільний дохід;

інструмент партнерської взаємодії підприємства та клієнта щодо задоволення його потреб;

пріоритет маркетингової стратегії підприємства, яка дозволяє досягти лояльності клієнтів шляхом формування унікальних взаємовідносин із ними; показник маркетингу взаємовідносин з усіма стейкхолдерами;

здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів;

комплекс організаційних, управлінських, фінансових і кадрових рішень, основним напрямом яких є вивчення запитів і бажань потенційного клієнта; здатність задовольнити максимальний обсяг потреб клієнта;

перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб клієнтів; ініціацію позитивних емоцій і захоплення у клієнтів;

роботу з клієнтом на основі обміну цінностями;

вміння виявляти потреби клієнта;

здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток;

створення позитивного клієнтського досвіду;

оцінку клієнтів видимої частини діяльності компанії;

процес, спрямований на збільшення життєвого циклу взаємодії компанії з клієнтом;

базовий набір характеристик, які формують корпоративну культуру підприємства.

Концептуальні підходи різних наукових шкіл до формулювання терміна «клієнтоорієнтованість» можна умовно систематизувати за такими класифікаційними групами [101]:

складова організаційної культури (ключова компетенція підприємства; здатність компанії; вміння; частина організаційної культури; набір переконань);

стратегія чи парадигма (сучасна філософія управління підприємством; стратегія або парадигма ведення бізнесу; парадигма управління; концепція управління підприємством; характеристика бізнесу; стратегічний напрям діяльності підприємства);

інструмент (набір інструментів якісного обслуговування; інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами);

маркетингова концепція (пріоритет маркетингової стратегії підприємства; концепція маркетингу взаємовідносин; маркетингова діяльність);

підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами (оцінка лояльності клієнта; клієнтський досвід; ступінь відповідності організації очікуванням споживачів; результат зусиль).

У результаті узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики запропоновано визначення таких понять:

«клієнтоорієнтованість» – ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства;

«трансформація організаційної культури» – процес перетворення типів і принципів культури, корпоративних цінностей, системи поглядів, партнерських взаємовідносин між керівниками, топменеджерами та персоналом на підприємстві;

«управління трансформацією організаційної культури» – специфічний вид управлінської діяльності, який включає сукупність функцій управління (прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль, аналіз і регулювання) на окремих етапах імплементації організаційних змін

(ініціація, реалізація та інституціалізація), що передбачає вплив на процеси формування організаційної культури для набуття належного стану з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом моніторингу з використанням методів прогнозування.

1.3 Організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури підприємств

Поняття «механізм» прийнято розглядати передусім із механічної точки зору – як систему певних ланок й елементів, що приводять у рух машини та пристрої. В економіку трактування «механізм» надійшло з техніки, оскільки виникла необхідність описувати соціальні та виробничі процеси в їх взаємодії. Термін «механізм» введено в науковий обіг у другій половині 60-х років ХХ ст. з метою вдосконалення господарського механізму та у зв'язку зі спробами реформувати системи планування, економічного стимулювання та існуючі на той час організаційно-господарські форми, які суперечили можливостям економічного зростання. В умовах ринкової економіки змінилися методи господарювання та шляхи досягнення цілей підприємств, тому поняття «механізм» необхідно було уточнювати й удосконалювати.

Критичний аналіз наукових публікацій свідчить, що існує багато різних формулювань поняття «механізм» та його різновидів. Етимологія категорії «механізм управління» тісно пов'язана з поняттям «механізм» (*табл. 1.11*).

Отже, механізм – це взаємопов'язана сукупність соціально-економічних відносин, принципів, методів, форм, підходів до управління розвитком організаційної культури підприємств [126]. До складових механізму належать: засоби й інструменти; суб'єкти, система і засоби; методи, важелі й інструменти; структура і комплекс форм і методів; способи.

Таблиця 1.11 – Трактування термінів «механізм» і «механізм управління»

Автор, джерело	Визначення
1	2
<i>Механізм</i>	
Академічний тлумачний словник [127]	Пристрій, що передає або перетворює рух
	Внутрішня побудова, система чого-небудь
	Сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке явище
С. Мочерний та ін. [128]	Система певних елементів, які пов'язані між собою та взаємодіють як єдине ціле
В. Амбросов, Т. Маренич [129]	Складна, багатопланова система
Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [130]	Система прямих й опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами та процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами й елементами, які виникають у різних типів економічних систем та між ними. Тобто про механізм можна говорити з точки зору як процесу, так і сукупності елементів
Т. Гордієнко [131]	Динамічна система, яка складається з низки елементів і визначає порядок будь-якого виду діяльності
В. Бакуменко [132]	Усе те, що приводить у рух, тобто до практичної реалізації
<i>Механізм управління</i>	
С. Мочерний та ін. [128]	Відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом із притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами
Г. Одинцова [133]	Сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей
О. Сватюк [134]	Інтегрована система, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результат)
<i>Механізм управління розвитком підприємства</i>	
В. Харченко [135]	Система методів (способів і прийомів) і моделей, які забезпечують високу ефективність бізнес-процесів

Закінчення табл. 1.11

1	2
О. Раєвнева [136]	Найбільш активна частина системи управління, яка здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства
І. Філіпішин [137]	Сукупність засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних й економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління) Приводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства

Джерело: складено автором.

Механізм як економічна категорія – це: сукупність цілеспрямованих впливів; взаємозв'язок і взаємодія сукупності чинників; комплекс заходів і послідовність їх реалізації; сукупність закономірних зв'язків і відносин. Аналіз наукових праць в економічній галузі знань [138-141] свідчить, що механізм управління здебільшого розглядається як: сукупність; система; практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на виробництво з метою досягнення поставлених завдань; певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень (рис. 1.4).

У сучасній економічній теорії термін «механізм» найчастіше поєднується з поняттями «управління», «господарський» (табл. 1.12), «фінансовий», «інституційний», «організаційний», «економічний» тощо.

Господарський механізм підприємства являє собою систему основних форм, методів і важелів використання економічних законів, реалізації власності, всебічного розвитку людини, узгодження його інтересів з інтересами колективу і суспільства [142]. Головною метою господарського механізму є підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Цій самій меті служить і корпоративна культура. Однак оцінку місця та ролі корпоративної культури в господарському механізмі досліджено недостатньо.



Рисунок 1.4 – Визначення понять «механізм» і «механізм управління»

Джерело: побудовано авторами.

О. Тарасова та С. Марінова [143] розглядають корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей. Ці цінності взаємодіють між собою та проявляються в індивідуальності підприємства, відносинах між персоналом і з зовнішнім середовищем. На думку авторів, корпоративна культура являє собою систему цінностей, які поділяються колективом.

Таблиця 1.12 – Формулювання терміна «господарський механізм»

Автор, джерело	Формулювання
Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [130]	Сукупність організаційно-економічних форм, принципів та методів, за допомогою яких економічно реалізуються відносини власності на засоби праці та її результати Спосіб організації виробництва, система функціонування виробничих відносин, які виступають у вигляді конкретних господарських форм (план, ціна, прибуток, зарплата, фінанси) та відображає не тільки виробничі відносини, але і форми організації виробничих сил, організаційну структуру виробництва, а також охоплює елементи надбудови (ланки державного управління, правові норми, які закріплюють певні організаційні структури і методи управління, що регулюють діяльність посадових осіб)
С. Мочерний, М. Довбенко [138]	Система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, реалізації форм власності, а також всебічного розвитку людини та узгодження його інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства
О. Супрун [139]	Система інституційних утворень, які забезпечують узгодження інтересів учасників господарського й ринкового обміну Сукупність організаційно-управлінських структур, інституцій, що становить базис у розбудові організаційно-економічного механізму забезпечення функціонування економіки
А. Чухно [140]	Органічна складова економічної системи; функціональна сторона виробничих відносин; спосіб організації та управління виробництвом із притаманними йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науково-технологічні принципи й відносини в інтересах задоволення потреб як кожного господарюючого суб'єкта, так і суспільства загалом
М. Пархомець, В. Гудак [141]	Комплексна та цілісна система форм і методів господарювання, які базуються на елементах економічного регулювання з боку держави

Джерело: складено автором.

О. Апостолюк [144] зазначає, що в питаннях підвищення конкурентоспроможності підприємств часто роблять акцент на економічних чинниках, недооцінюючи при цьому людський чинник, який проявляється в корпоративній культурі. З точки зору науковця, корпоративна культура позначається на соціально-психологічному кліматі колективу, що певним чином впливає на результати господарської діяльності підприємства. При

формуванні корпоративної культури необхідно враховувати особливості національного менталітету [144]. Як показує практика, використання зарубіжних норм і цінностей часто негативно позначається на показниках діяльності підприємства. Крім цього, автор наголошує, що корпоративна культура впливає на репутацію підприємства, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, якість продукції, рівень обслуговування.

О. Синицька [145] розглядає особливості корпоративної культури на зарубіжних і вітчизняних підприємствах. Результати її дослідження засвідчили, що ті зарубіжні підприємства, де є сформована корпоративна культура, показують значно вищі економічні показники.

І. Химич [146] підкреслює, що корпоративна культура позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Корпоративна культура значною мірою впливає на всі сторони діяльності підприємства, тому ця економічна категорія є важливою в удосконаленні господарського механізму.

На думку А. Чухна [140], шляхом зміни та вдосконалення господарського механізму можна вирішувати різні соціально-економічні проблеми і забезпечити підвищення ефективності господарювання, тому не випадково господарський механізм є однією з провідних тем в економічній теорії.

М. Горін [147] вважає, що господарський механізм має включати організаційно-правові, економічні та соціальні аспекти. При цьому, на думку автора, структуру господарського механізму необхідно орієнтувати на ринкові умови господарювання, щоб він відповідав цілям розвитку виробництва. Сучасний господарський механізм підприємств має забезпечити дієві стимули для його розвитку, стимулювати підприємство працювати на споживача, упроваджувати інновації, скорочувати витрати тощо [147].

О. Данькевич [148] стверджує, що господарський механізм являє собою складну систему, якій властиві нестійкі внутрішні та зовнішні зв'язки. Центральним елементом господарського механізму є економічний механізм.

Господарський механізм впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність його функціонування і розвиток.

Господарський механізм підприємства як систему економічних відносин внутрішніх елементів підприємства з ринковим середовищем. Оскільки підприємство є складною системою, воно має внутрішнє середовище, що включає сукупність техніки, технології, кадрів, які утворюють певну структуру. Основними напрямками вдосконалення господарського механізму підприємства є: підвищення ролі маркетингу у плануванні діяльності підприємства; освоєння інновацій; упровадження ефективних організаційних структур; удосконалення кадрового потенціалу; підвищення соціальної захищеності працівників; підвищення рівня корпоративної культури [139; 140].

При цьому за допомогою господарського механізму підприємство впливає на розвиток продуктивних сил й ефективність їх використання. Через господарський механізм реалізуються економічні інтереси, які можуть мати такі форми: отримання і збільшення доходів; підвищення кваліфікації та освіти, зростання виробництва, поліпшення якості продукції, удосконалення організаційної структури, зміцнення матеріально-технічної бази тощо [139].

Сучасний господарський механізм ринкового типу практично не досліджений, тому що він залежить від багатьох чинників, у першу чергу від зовнішнього середовища. Проблеми господарського механізму підприємств автори вбачають у недостатній гармонійності й узгодженості його окремих складових, що знижує загальну результативність діяльності суб'єктів господарювання. Основними напрямками вдосконалення господарського механізму підприємств є: формування ефективної високотехнологічної структури виробництва; стимулювання економічного зростання; соціальний захист працюючого персоналу тощо.

Таким чином, господарський механізм підприємства надає всебічний вплив на результати його діяльності. Одним із варіантів підвищення її ефективності є формування та розвиток корпоративної культури.

Аналіз наведених робіт свідчить, що вчені розглядають і господарський механізм, і корпоративну культуру як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак у цих роботах не досліджено місце та роль корпоративної культури в господарському механізмі підприємства.

Господарський механізм підприємства варто розглядати як сукупність економічного (внутрішнього і зовнішнього), адміністративного, нормативно-правового та соціально-психологічного механізмів.

Економічний механізм (зовнішній) регулює діяльність підприємства у сфері обігу. Через цей механізм здійснюється реалізація продукції, дослідження ринку, встановлюються відносини з іншими суб'єктами господарювання. Саме корпоративна культура підприємства надає вагомий вплив на такі відносини, формуючи при цьому імідж підприємства, його репутацію. Це пов'язано з тим, що найважливішою характеристикою корпоративної культури є культура праці, ставлення до своїх обов'язків, що безпосередньо виявляється у відносинах із представниками інших організацій та установ. Отже, до роботи в зовнішніх відносинах необхідно залучати співробітників із високою корпоративною культурою.

Адміністративний механізм складається з адміністративних методів впливу: наказів, розпоряджень, інструкцій, положень. Основним результатом цього механізму є сформована організаційна структура управління, що включає виробничу структуру та структуру апарату управління.

Корпоративна культура в даному механізмі проявляється у встановленні тісного співробітництва між адміністрацією та працюючим персоналом, просуванні по службі співробітників, які добре зарекомендували себе, з урахуванням думки колективу, розподілі матеріальних благ.

Нормативно-правовий механізм являє собою сукупність норм, правил щодо охорони праці, захисту навколишнього середовища, посадові інструкції, стандарти підприємства.

Соціально-психологічний механізм охоплює методи впливу на людей у вигляді нематеріальних заохочень, формування здорової психологічної атмосфери. Вплив корпоративної культури на цей механізм здійснюється шляхом формування сприятливого ставлення до молодого персоналу, старшого покоління, а також використання різних форм заохочень.

У науковій літературі зустрічаються терміни «механізм управління», «господарський механізм», «організаційний механізм» (табл. 1.13), «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм» та ін. Використання відповідної категорії залежить від того, яку наукову школу представляє дослідник.

Таблиця 1.13 – Тракткування категорії «організаційний механізм»

Автор, джерело	Тракткування
О. Гавриляк [149]	Перелік складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів і явищ
	Сукупність усіх правил і норм, які циркулюють в організації, а також усі господарські процеси, які вона здійснює для досягнення основної мети діяльності
	Усі організаційні та розпорядчі дії, які є взаємозалежними і в сукупності забезпечують досягнення поставлених цілей
Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [130], О. Гавриляк [149], Н. Білошкурська [150]	Система усіх методів, прийомів і способів формування та регулювання відносин між об'єктами системи і внутрішнім та зовнішнім середовищем
Н. Білошкурська [150]	З позиції організаційних та управлінських дій, створення організаційної структури, взаємозв'язків між її елементами, процесами для досягнення поставлених цілей
А. Калина [151]	Логічно обґрунтована послідовність управлінських дій і методів щодо реалізації функцій і принципів управління діяльністю

Закінчення табл. 1.13

1	2
О. Школьний [152]	Механізм управління, тобто сукупність виникаючих у процесі управління зв'язків і відносин між підрозділами організації
М. Янків [153]	Процес формування раціональних, виробничих структур, адекватних структурам ресурсів і цілей

Джерело: складено автором.

Основу концепції економічного механізму, яку започаткував лауреат Нобелівської премії з економіки 2007 р. Л. Гурвіц (Leo Hurwicz), становить розуміння даного поняття як форми взаємодії економічних агентів і держави у процесі продукування благ для задоволення потреб суспільства [126]. Визначення суті та змісту економічного механізму представниками різних наукових шкіл систематизовано за такими класифікаційними ознаками: складова господарського механізму; сукупність економічних ресурсів; спосіб взаємодії господарських процесів; партнерство (*табл. 1.14*).

Таблиця 1.14 – Тракткування категорії «економічний механізм»

Автор, джерело	Тракткування
Т. Шелемєтьєва, Е. Маляр [130]	Система економічних методів, які спрямовані на забезпечення функціонування підвищення ефективності виробничої системи
	Комплекс взаємопов'язаних і строго впорядкованих заходів, які реалізуються за допомогою різних методів господарювання та забезпечують раціональний перебіг певних економічних процесів
	Підсистема оцінки та аналізу будь-якого виду діяльності, планування, контролю, мотивації та стимулювання
Т. Гордієнко [131]	Відкрита складна інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання, що постійно розвивається та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які, у свою чергу, спрямовані на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення сталого розвитку
Н. Білошкурська [150]	Сукупність методів, форм, інструментів, через які здійснюється вплив на виробничу діяльність господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів і категорій для підвищення їх ефективності

Закінчення табл. 1.14

1	2
О. Зборовська [154]	Забезпечення формування і визначення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов розвитку економічного потенціалу й підвищення ефективності його використання
В. Поленчук, О. Наумов [155]	Один із головних складових господарського механізму, що являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів, ресурсів, які впливають на економічні відносини та процеси, що відбуваються на підприємстві
А. Семенова [156]	Складова господарського механізму, що має специфічні, економічні методи впливу суб'єкта управління на об'єкт

Джерело: складено автором.

Більшість дослідників не розділяють поняття організаційного та економічного механізмів. Одні автори розуміють його як систему інструментів регулювання виробництва, другі – як систему управління економікою, треті – як спосіб господарювання (*рис. 1.5*).

Сьогодні сформувалося два основних підходи до визначення змісту економічного механізму [157]: функціональний (переважає в зарубіжній економічній літературі; згідно з цим підходом економічний механізм розглядається як функція) та структурний (характерний для вітчизняної літератури при розгляді економічного механізму через призму його структурного змісту; економічний механізм визначається як сукупність його складових, взаємопов'язаних форм, методів і явищ). Аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «організаційно-економічний механізм» (*табл. 1.15*).



Рисунок 1.5 – Визначення понять «організаційний механізм» та «економічний механізм»

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 1.15 – Тракткування поняття «організаційно-економічний механізм»

Автор, джерело	Тракткування
М. Пархомець, В. Гудак [141]	Система елементів організації, пошуку і мобілізації доходів та відповідних їм економічних інструментів, поєднання яких дозволяє досягти єдиної мети – надходження необхідних фінансових ресурсів для здійснення розширеного виробництва
Н. Білошкурська [150]	Поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дозволяє діагностувати, прогнозувати та контролювати стан економічної безпеки для прийняття адаптивних рішень щодо розвитку підприємства
А. Калина [151]	Об'єднує суто економічний механізм, який дозволяє зрозуміти взаємодію між економічними суб'єктами, розглядати таку взаємодію як стратегічну гру, тобто опис того, як мають діяти економічні суб'єкти і до чого може призвести той чи інший набір дій
О. Савченко, В. Соловійов [158]	Частина системи господарювання в конкретний період розвитку національного господарства країни Сукупність двох різнорідних, але взаємопов'язаних складових – організаційної та економічної
В. Кулик, М. Григорак, Л. Костюченко [159]	Організаційно чи віртуально структурований комплекс елементів (процесів, функцій, процедур, методів й інструментів) та взаємозв'язків із ними, що забезпечує досягнення єдиної головної мети
І. Чукіна [160]	Сукупність організаційних та економічних важелів, що впливають на організаційні й економічні параметри системи управління, сприяють набуттю конкурентних переваг, формуванню і посиленню організаційно-економічного потенціалу, ефективності діяльності підприємства загалом
Ю. Лузан [161]	Спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини: політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис
В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна [162]	Система організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, яка спонукає до підвищення, ефективності функціонування виробничих систем та спрямована на свідоме використання економічних законів, досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності

Джерело: складено авторами.

Отже, під організаційно-економічним механізмом дослідники розуміють:

складову економічного та частину господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових й економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів;

синонім до економічного і господарського механізмів;

єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції;

організаційно-економічні відносини, що формуються у процесі оптимізації суспільної праці, обміну діяльності та управління;

інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки;

систему формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворювати матеріальні й духовні потреби суспільства на засоби виробництва.

Організаційно-економічний механізм можна розглядати в широкому і вузькому розумінні. У широкому – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також сукупність економічних методів й інструментів забезпечення цієї взаємодії; у вузькому – це система організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, що означає реалізацію взаємопов'язаних організаційно-адміністративних й економічних заходів [126; 163].

Ключовими принципами формування організаційно-економічного механізму визнано доцільність, своєчасність, плановість, комплексність, неперервність, взаємодію, гнучкість, динамізм і розвиток.

З урахуванням неоднозначності у тлумаченні поняття «організаційний механізм управління розвитком організаційної культури» запропоновано його визначення як сукупності принципів, інструментів, функцій, методів, засобів, ресурсів і чинників впливу, спрямованих на досягнення сталого функціонування підприємства за рахунок скорочення витрат на управління персоналом, застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування

організаційної культури, реалізації програм підготовки та підвищення кваліфікації співробітників, використання сучасних цифрових технологій (рис. 1.6).

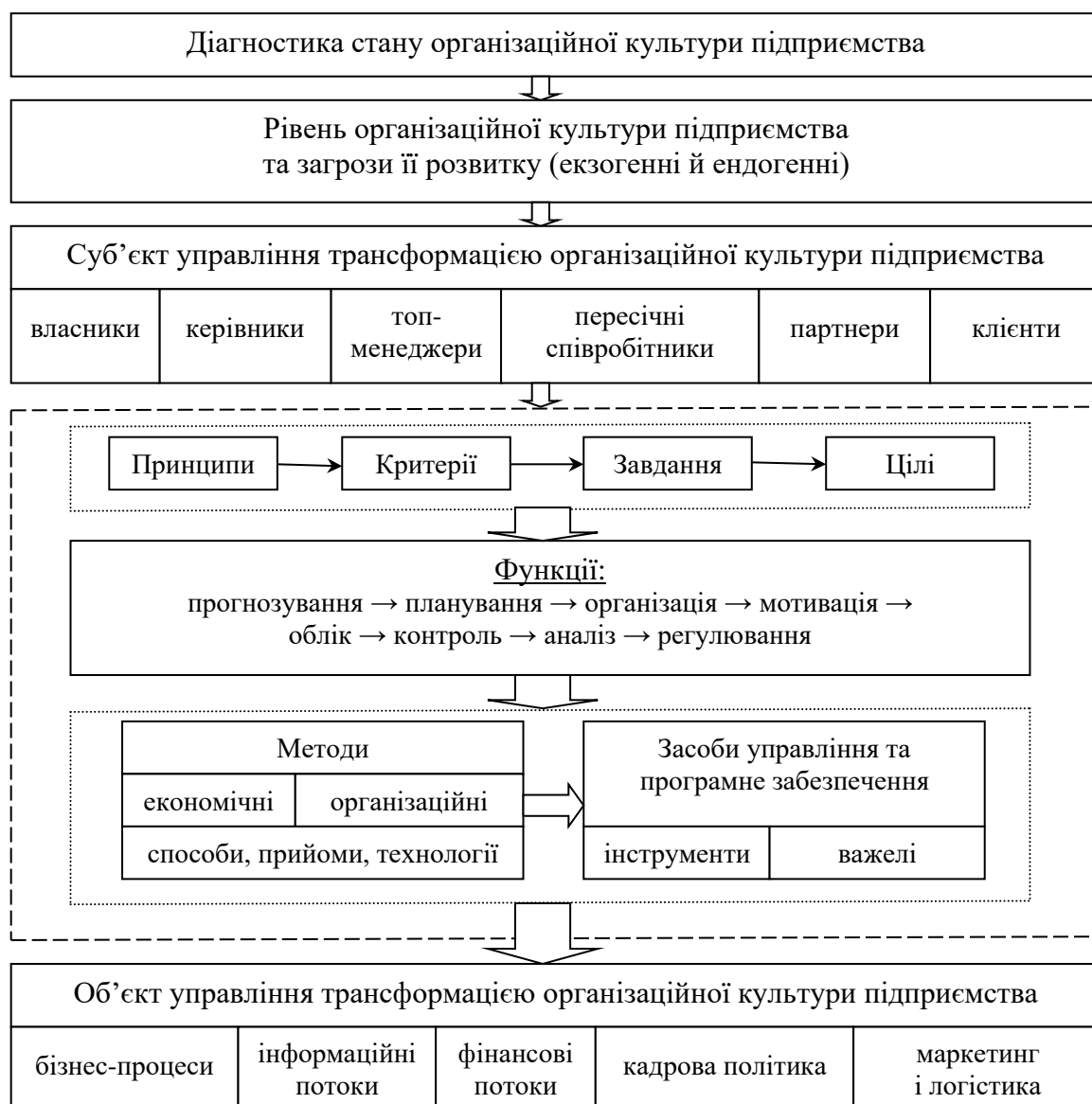


Рисунок 1.6 – Структурні складові організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури підприємства

Джерело: запропоновано автором.

Організаційний механізм управління розвитком організаційної культури підприємства включає такі структурні елементи [164]:

цілі управління (бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу);

функції управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання);

чинники, які впливають на розвиток організаційної культури (екзогенні й ендогенні);

організаційна структура управління;

ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети);

методи впливу (напрями, інструментарій);

сукупність інструментів і засобів (нормативні документи, програмне забезпечення, цифрові технології).

Організаційний механізм у системі менеджменту підприємства має базуватися на якісно нових принципах функціонування:

застосування системного підходу до управління трансформацією організаційної культури в єдиному комплексі;

реалізація всього переліку функцій управління комплексом послідовно здійснюваних процесів управлінської діяльності;

партнерські взаємовідносини керівників, топменеджерів, співробітників підприємства та стейкхолдерів мають здійснюватися на добровільних засадах взаємодії, синергії в результаті інтеграції зусиль, цілей і ресурсів партнерів, а також розподілу повноважень, відповідальності та ризиків;

організація процесів управлінської діяльності має відбуватися за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій із використанням програмного забезпечення, автоматизованих систем управління, економіко-математичних методів.

1.4 Висновки до розділу 1

У результаті дослідження особливостей організаційних змін підприємств в умовах нестабільності та мінливого розвитку зовнішнього середовища, узагальнення теоретичних засад формування організаційної культури зроблено такі висновки.

1. На функціонування підприємств впливає безліч чинників екзогенного й ендогенного середовища. Це потребує вживання заходів для забезпечення належного рівня адаптації. Оскільки вплив чинників є постійним і його неможливо уникнути, необхідний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Це, у свою чергу, обумовлює потребу у здійсненні організаційних змін на підприємствах. Але багатогранність феномену організаційних змін свідчить про необхідність розроблення інтегрального підходу, який дозволить досягти поставлених цілей та врахувати всі аспекти діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до управління організаційними змінами на підприємствах шляхом поєднання процесного, поведінкового, системного, адаптивного, ситуаційного, гуманістичного, психодинамічного та компетентнісного підходів.

2. Аналіз літератури з менеджменту та теорії організацій свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування поняття «організаційна культура». Встановлено, що зарубіжні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення смислового значення цієї категорії, а саме: корпоративна культура, культура організацій, організаційний клімат, корпоративні зобов'язання, організаційне здоров'я. Здебільшого під організаційною культурою дослідники розуміють: образ мислення персоналу компанії, який увійшов у звичку і став традицією; спосіб дій, який поділяють усі співробітники підприємства; комплекс переконань і очікувань; набуті смислові системи, здатні створювати культурний простір; філософські та ідеологічні уявлення, цінності, символи, міфи, переконання, очікування

і норми; певні позиції, точки зору, манери поведінки; динамічну систему правил, яких дотримуються всі працівники компанії; інтегральну характеристику компанії тощо.

3. Багатьма фахівцями з питань розвитку організаційної культури підприємств визнано, що одним із ключових чинників ефективності даного процесу є клієнтоорієнтованість. При цьому одні вчені розглядають дану управлінську категорію як елемент стратегії ведення бізнесу; другі – як напрям маркетингової діяльності; треті – як інструмент (засіб) управління персоналом. Деякі дослідники доводять, що клієнтоорієнтованість – це результат зусиль, характеристика, клієнтський досвід, складова організаційної культури. Теоретичні підходи до формулювання терміна «клієнтоорієнтованість» умовно розподілено на 5 видових груп: складова організаційної культури (ключова компетенція підприємства, здатність компанії, вміння, набір переконань); стратегія або парадигма; інструмент; маркетингова концепція; підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами.

4. Постійно мінливе зовнішнє середовище функціонування підприємств сприяє посиленню конкурентної боротьби і потребує концентрації уваги на нових ресурсах конкурентного виживання. Одним із таких ресурсів є вдосконалення організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури в контексті сталого розвитку підприємств.

Про ефективну організаційну культуру можна говорити тільки якщо вище керівництво демонструє і затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які сприяють виконанню стратегічних цілей і завдань підприємства. У такому випадку організаційна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на спільні цілі, мобілізувати їх ініціативу й забезпечити дієву взаємодію.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1 Виклики, загрози та тенденції розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування)

У 2019 р. проведено опитування менеджерів 27 підприємств різних видів економічної діяльності (вугільна промисловість, харчова промисловість, розподілення електроенергії, будівництво, оптова та роздрібна торгівля, сфера послуг (банківські, готельні, транспортні, консалтингові, інформаційні та телекомунікаційні), оренда нерухомого житла та ін.) [165-168]. Із них 16 (59,3%) великих підприємств, 1 (3,7%) середнє та 10 (37%) малих (*табл. 2.1*). За організаційно-правовою формою власності це державні підприємства, акціонерні товариства, приватні підприємства та здебільшого товариства з обмеженою відповідальністю.

На промислових, будівельних і торговельних підприємствах було опитано топменеджерів і менеджерів середньої ланки, на підприємствах із надання послуг – керівників фірм, менеджерів середньої та нижньої ланок.

Вид експертного опитування – стандартизоване анкетування. Однак деякі запитання були відкритими з можливістю висловлення власної думки респондента. Форма опитування – роздаткові анкети (додаток В), електронною поштою та по телефону.

За результатами експертного опитування встановлено, що на формування організаційної культури підприємств впливають топменеджери, фахівці HR-відділу і менеджери середньої ланки (*рис. 2.1*).

Таблиця 2.1 – Кількість підприємств, які включено до опитування, та їх галузева приналежність

Вид економічної діяльності	Кількість підприємств	Розмір підприємства та організаційно-правова форма	Рівні опитаних менеджерів
Промисловість: - добувна (вугільна)	4	Великі підприємства. Державне підприємство, акціонерне товариство (АТ)	Топменеджери, менеджери середньої ланки
- переробна (харчова)	7	Великі, малі підприємства. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Топменеджери, менеджери середньої та нижньої ланок
Розподілення електроенергії	1	Велике підприємство. АТ	Топменеджери, менеджери середньої ланки
Будівництво	4	Великі підприємства, мале. Приватне підприємство, ТОВ	Топменеджери, менеджери середньої і нижньої ланки
Оптова та роздрібна торгівля	3	Великі підприємства, середнє. АТ, ТОВ	Топменеджери, менеджери середньої ланки
Надання послуг: - банківські	1	Велике підприємство. АТ	Топменеджери, менеджери середньої та нижньої ланок
- готельні	1	Мале підприємство. ТОВ	Менеджери середньої ланки
- транспортні	3	Малі підприємства. ТОВ	Керівники компаній, менеджери середньої ланки
- консалтингові	1	Мале підприємство. Приватне підприємство	Керівник фірми, менеджери середньої та нижньої ланок
- інформаційні та телекомунікаційні	1	Мале підприємство. ТОВ	Керівник фірми, менеджери середньої та нижньої ланок
- оренда житла	1	Мале підприємство. ТОВ	Керівник фірми, менеджери середньої та нижньої ланок

Джерело: складено за результатами опитування.

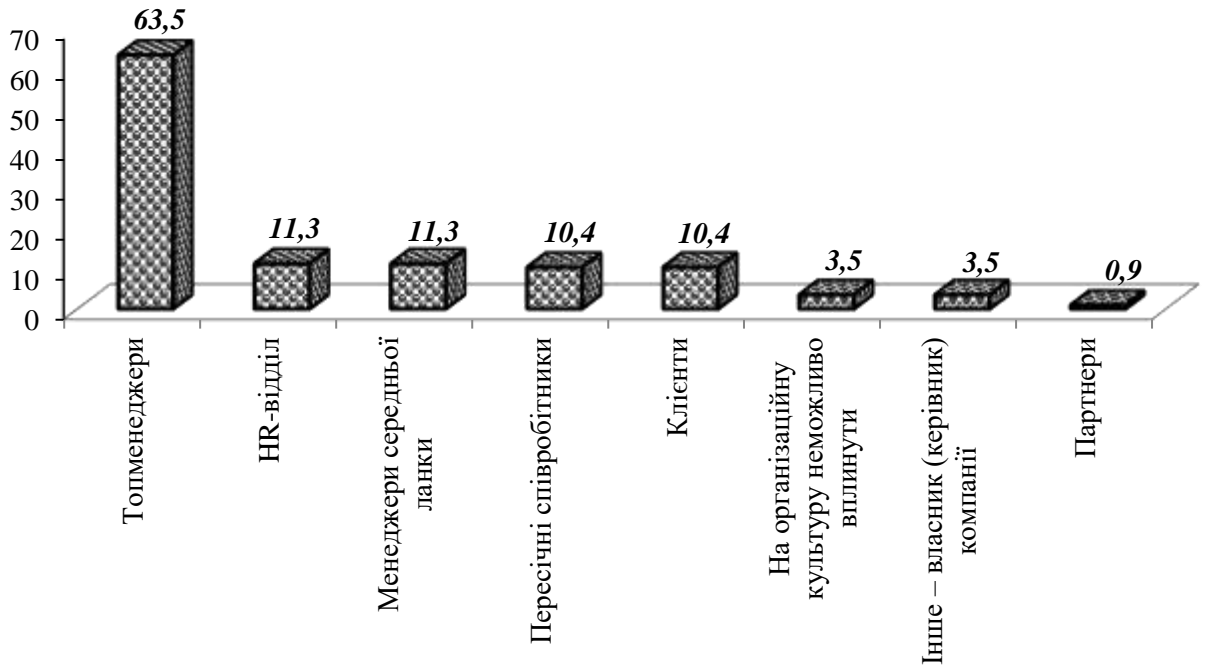


Рисунок 2.1 – Експертна оцінка впливу на формування організаційної культури підприємств, % до опитаних

Джерело: побудовано на підставі результатів анкетування.

Це підтверджується й даними, наведеними в *табл. 2.2*. Експерти зазначили, що топменеджери мають значний вплив на формування та розвиток організаційної культури: 68,3% експертів у сфері послуг; 60,7% – харчовій промисловості; 53,8% – оптової та роздрібно торгівлі.

Таблиця 2.2 – Розподіл відповідей на запитання «Хто, на Ваш погляд, має найбільший вплив на формування організаційної культури компанії?» (за оцінками експертів), осіб

Варіанти відповіді	Вугільна промисловість	Харчова промисловість	Будівництво	Сфера послуг	Оптова та роздрібна торгівля
1	2	3	4	5	6
Топменеджери	1	17	2	28	7
Пересічні співробітники	–	2	–	3	–

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Фахівці HR-відділу	–	5	1	3	3
Менеджери середньої ланки	–	6	–	1	3
Партнери	–	1	–	–	–
Клієнти	–	1	1	6	1
На організаційну культуру неможливо вплинути – це процес, яким не можна управляти	–	1	1	2	–
Інше – власник (керівник) компанії	–	1	1	2	–

Джерело: складено за результатами анкетування.

Виявлено, що організаційна культура, як правило, організована керівництвом компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл відповідей на запитання «Організаційна культура у Вашій компанії сформувалася спонтанно або була організована керівництвом?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді		
	сформувалася спонтанно	організована керівництвом компанії	у нас немає організаційної культури
Харчова промисловість	3,6	85,7	10,7
Будівництво	16,7	66,6	16,7
Сфера послуг	12,2	85,4	2,4
Оптова та роздрібна торгівля	30,8	38,4	30,8
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	13,0	78,3	8,7

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На більшості обстежених підприємств корпоративні цінності та правила не нав'язуються (табл. 2.4).

Заявлені компанією корпоративні цінності та слогани повністю або частково збігаються з її реальними цінностями (табл. 2.5).

Таблиця 2.4 – Розподіл відповідей на запитання «Чи нав’язуються у Вашій компанії корпоративні цінності та правила?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді	
	так	ні
Харчова промисловість	25,0	75,0
Будівництво	33,3	66,7
Сфера послуг	48,8	51,2
Оптова та роздрібна торгівля	23,1	76,9
Вугільна промисловість	100,0	–
У цілому	35,7	64,3

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.5 – Розподіл відповідей на запитання «Чи збігаються заявлені компанією корпоративні цінності та слогани з її реальними цінностями?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Харчова промисловість	21,4	3,6	75,0
Будівництво	66,6	16,7	16,7
Сфера послуг	56,1	17,1	26,8
Оптова та роздрібна торгівля	7,7	15,4	76,9
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	36,5	12,2	51,3

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Більшість експертів вважають, що організаційна культура компанії є ефективною (табл. 2.6). Однак, на думку 46,4% фахівців у сфері харчової промисловості, організаційна культура є неефективною та має певні недоліки (N):

$$N = n_1 \cup n_2 \cup n_3 \cup n_4 \cup n_5 \cup n_6 \cup n_7 \cup n_8, \quad (2.1)$$

де n_1 – функціональна роз’єднаність, що перешкоджає обміну даними (25% респондентів);

n_2 – організація сфокусована на продажах і прибутках, а не на споживачі, тобто не зорієнтована на клієнті (25%);

- n_3 – організаційна культура не вибудована навколо потреб клієнтів (17,9%);
- n_4 – нерозуміння співробітниками компанії, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури» (17,9%);
- n_5 – відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (7,1%);
- n_6 – недостатня цифрова компетентність персоналу компанії (7,1%);
- n_7 – відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних (7,1%);
- n_8 – неспроможність компанії підтримувати комунікацію з клієнтами (3,6%).

Таблиця 2.6 – Розподіл відповідей на запитання «Чи вважаєте Ви організаційну культуру Вашої компанії ефективною?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді	
	так	ні
Харчова промисловість	53,6	46,4
Будівництво	100,0	–
Сфера послуг	70,7	29,3
Оптова та роздрібна торгівля	46,2	53,8
Вугільна промисловість	–	100,0
У цілому	63,5	36,5

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

У результаті опитування визначено та зважено перешкоди, які гальмують розвиток організаційної культури підприємств за різними видами економічної діяльності (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Бар'єри, які перешкоджають ефективному розвитку організаційної культури підприємств за різними видами економічної діяльності, % експертів

Джерело: складено за результатами анкетування.

Із появою та розвитком Індустрії 4.0 ідея про те, що підприємства мають змінюватися, стає всепроникаючою. Цифрова трансформація бізнес-процесів є обов'язковим балансом технологічних і людських ресурсів. У більшості ж досліджень розглядаються лише технічні аспекти. Низький рівень цифровізації пов'язаний із тим, що підприємства, як правило, акцентують увагу на технологічному поновленні та впровадженні цифрових технологій і недооцінюють організаційні аспекти, які включають цифрову культуру, лідерство й лідерські компетенції, якість бізнес-моделі та стратегії, управління, кадри, комунікації.

Основними перешкодами для цифрової трансформації є відсутність необхідної організаційної культури, недостатні компетенції та низька кваліфікація персоналу. Встановлено, що 52% топменеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну культуру зазначено як головний бар'єр для цифрової трансформації бізнесу. 46% компаній мають проблему, пов'язану з відсутністю у персоналу цифрових компетенцій.

На підставі експертного опитування виявлено ключові перешкоди змінам організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки (рис. 2.3, 2.4).

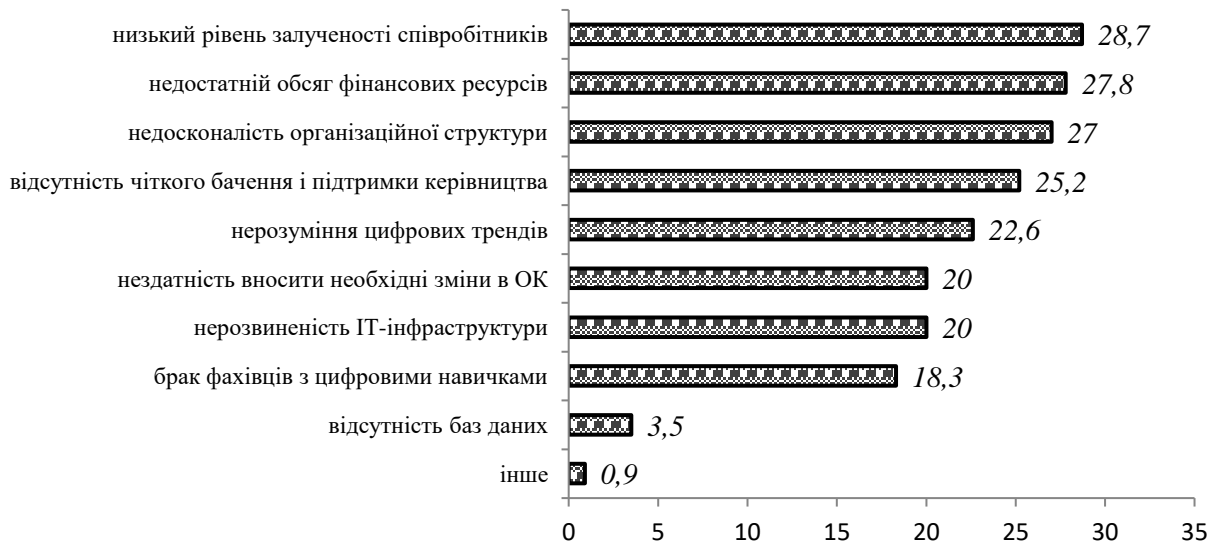


Рисунок 2.3 – Головні перешкоди змінам організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності в умовах цифрової економіки, % експертів

Джерело: складено за результатами анкетування.



Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей експертів підприємств харчової промисловості щодо перешкод, які гальмують трансформацію організаційної культури у цифровій економіці

Джерело: складено за результатами анкетування.

Встановлено, що цінності та принципи, згідно з якими формується організаційна культура обстежених підприємств, здебільшого частково відповідають особистим цінностям і принципам співробітників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розподіл відповідей на запитання «Чи відповідають цінності та принципи, згідно з якими формується організаційна культура Вашої компанії, Вашим особистим цінностям і принципам?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Харчова промисловість	28,6	3,6	67,8
Будівництво	33,3	33,3	33,3
Сфера послуг	29,3	2,4	68,3
Оптова та роздрібна торгівля	7,7	15,4	76,9
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	36,5	7,0	56,5

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Експерти зазначають, що організаційна культура впливає на фінансові результати підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розподіл відповідей на запитання «Чи впливає організаційна культура компанії на її фінансові результати?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Харчова промисловість	64,3	7,1	28,6
Будівництво	66,7	33,3	–
Сфера послуг	65,8	12,2	22,0
Оптова та роздрібна торгівля	38,5	15,4	46,1
Вугільна промисловість	100,0	–	–
У цілому	65,2	10,4	24,4

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Успішна організаційна культура підприємств дозволяє: збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного

сервісу; скоротити витрати і собівартість; підвищити рівень прибутковості; залучати нових клієнтів; збільшити обсяги фінансування та виробленої продукції в результаті скорочення термінів ремонту обладнання через усунення бюрократичної складової (рис. 2.5).

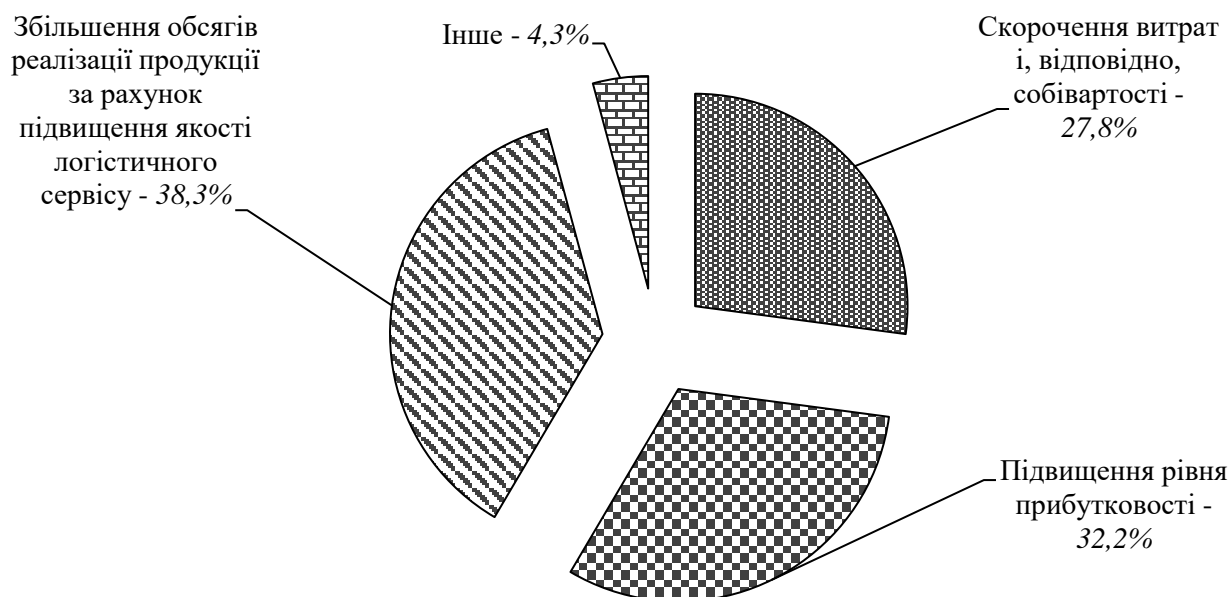


Рисунок 2.5 – Експертна оцінка впливу організаційної культури на фінансові результати підприємств, % експертів

Джерело: складено за результатами анкетування.

При цьому для фахівців підприємств сфери послуг і харчової промисловості найважливішим фінансовим показником є збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу. Для експертів у сфері оптової та роздрібної торгівлі та будівництві суттєве значення має скорочення витрат (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розподіл відповідей на запитання «На які саме фінансові результати впливає організаційна культура компанії?», % експертів ¹

Варіанти відповіді	Вугільна промисловість	Харчова промисловість	Будівництво	Сфера послуг	Оптова та роздрібна торгівля
Скорочення витрат і, відповідно, собівартості	–	35,7	50,0	29,3	38,5
Підвищення рівня прибутковості	–	17,9	33,3	39,0	38,5
Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу	–	50,0	16,7	39,0	15,4
Інше, у тому числі:			–	–	–
- ефективність виробництва	–	3,6	–	–	–
- збільшення обсягів фінансування	–	–	–	–	–
- залучення нових клієнтів	–	–	–	–	–
- збільшення обсягів виробленої продукції в результаті скорочення термінів ремонту обладнання	100,0	–	–	–	–

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Експерти відзначають, що на обстежених підприємствах необхідна повна або часткова трансформація організаційної культури (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл відповідей на запитання «Чи потрібна, на Ваш погляд, трансформація організаційної культури у Вашій компанії?», % експертів ¹

Види економічної діяльності	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Харчова промисловість	50,0	7,1	42,9
Будівництво	33,3	16,7	50,0
Сфера послуг	19,5	26,8	53,7
Оптова та роздрібна торгівля	61,5	7,7	30,8
Вугільна промисловість	–	–	100,0
У цілому	39,1	12,2	48,7

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На основі аналізу спеціальної літератури з менеджменту узагальнено існуючі наукові підходи до визначення чинників, які впливають на розвиток організаційної культури підприємств. Їх умовно розподілено за такими групами:

адаптація до зовнішнього середовища (пов'язана з визначенням сегмента на ринку, гнучкістю організації, здатністю пристосування до оточення; включає ділове середовище в країні, регіоні, галузі, національну культуру); внутрішня інтеграція (завдання співробітників);

особистісно-поведінкові (особистість лідера, управлінські акценти, індивідуально-поведінкові та професійні характеристики співробітників); структурно-нормативні (місія, цілі, стратегія та структура організації, комунікаційні канали й організаційні процедури, історія організації, принципи стимулювання, принципи відбору, просування та звільнення); зовнішні (економіко-політичні умови, політика конкурентів, споживче середовище);

здатність ефективно виходити з конфліктної ситуації, децентралізована система управління, делегування повноважень, ступінь готовності до ризику та впровадження інновацій, неформальні відносини.

На формування й розвиток організаційної культури підприємств значною мірою впливають ендогенні чинники, до яких віднесено менеджмент організації (науково-технічна й інноваційна діяльність, виробництво, управління персоналом, маркетинг і логістика, фінансовий стан [169-171], комунікаційна політика, планування та стратегування) та співробітників (лояльність до кадрової політики, менеджменту, місії організації, трудової діяльності, дотримання інтересів організації, конфіденційність інформації, ціннісна орієнтація). Ці чинники потребують використання певних прийомів й інструментів, які дозволять досягти успіху при трансформації організаційної культури підприємств.

У зв'язку з вищезазначеним приділено увагу внутрішнім чинникам, що впливають на розвиток організаційної культури підприємств. Для цього проведено опитування, у якому взяли участь 114 експертів. Результати

експертної оцінки впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури розподілено на 4 блоки: місія, бачення, ключові цінності та принципи компанії; особливості керівництва; особливості роботи та взаємодії співробітників; інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури (табл. 2.11-2.14).

Таблиця 2.11 – Місія, бачення, ключові цінності та принципи підприємств (за експертними оцінками)

Твердження	% до опитаних
<i>Життя організації має спрямовуватися:</i>	
сильним керівництвом	21,9
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників організації	16,7
ініціативою кожного окремого співробітника	6,1
колективною роботою на основі загальної ідеї	55,3
<i>Повсякденна робота має:</i>	
бути зрозумілою та здійснюватися за звичним планом без особливих змін	14,0
постійно вдосконалюватися	51,8
залежати від того, що скаже керівництво	0,9
виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети	33,3
<i>Переважно робити що-небудь:</i>	
орієнтуючись на вигоду для себе та організації	21,9
відповідно до спільних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	44,7
з оригінальністю і винахідливістю	13,2
дотримуючись норм та інструкцій	20,2
<i>Робоча обстановка має бути:</i>	
конкурентною та орієнтованою на отримання конкретного результату	25,4
мінливою і з творчими можливостями	8,0
стабільною і безпечною	14,0
гармонійною, комфортабельною, а також подобатися співробітникам	52,6
<i>Основним принципом компанії має бути:</i>	
«ми одна сім'я»	32,5
виживає найсильніший	1,7
без порядку і «сильна рать гине»	26,3
немає меж досконалості	39,5

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.12 – Особливості керівництва обстежених підприємств (за експертними оцінками)

Твердження	% до опитаних
<i>Справжній керівник (лідер) у першу чергу повинен:</i>	
мати різні ресурси (імідж, гроші, зв'язки тощо) і визнання у підлеглих	30,7
вселяти безумовну довіру і захоплення, бути для інших «татом»	18,4
бути ініціатором процесу творчості	46,5
мати владу і відповідне становище	4,4
<i>Основне завдання керівництва:</i>	
задати спільну мету і роз'яснити, як її досягти	19,3
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	21,0
задавати спільний контекст руху та взаємодії команди, надавати співробітникам можливість розвитку	55,3
надати співробітникам можливість робити так, як вони вважають за потрібне, і запитувати тільки результат	4,4

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.13 – Особливості роботи та взаємодії співробітників обстежених підприємств (за експертними оцінками)

Твердження	% до опитаних
<i>Бажання й інтереси окремих працівників мають:</i>	
узгоджуватися з інтересами організації через домовленість	35,1
бути індивідуальними та враховуватися організацією, якщо вона прагне досягти своїх цілей	31,6
відповідати інтересам організації	24,6
підпорядковуватися інтересам організації	8,7
<i>Розбіжності та конфлікти між співробітниками – це:</i>	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	28,1
тривожний факт, що означає розбіжність із загальними цілями і завданнями	29,8
продуктивне вираження індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	28,1
необхідність для ефективного вирішення проблем	14,0
<i>Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:</i>	
ділових інтересів	14,0
емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення один до одного	14,9
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	66,7
формальних правил, прийнятих в організації	4,4

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.14 – Інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури (за експертними оцінками)

Твердження	% до опитаних
<i>Робоча інформація та дані:</i>	
це спільне знання, яке не слід виносити назовні	40,4
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	42,9
оцінюються і розподіляються відкрито	12,3
це особисте надбання кожного, тому вони мають використовуватися для індивідуальних досягнень	4,4
<i>Рішення в організації мають прийматися на основі:</i>	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	63,2
прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду компанії	9,6
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	16,7
нормативних документів (інструкцій, регламентів тощо) і стандартів якості	10,5

Джерело: складено за результатами анкетування.

Результати експертних оцінок, одержаних на підставі обстеження підприємств у сфері будівництва та харчової промисловості, наведено в табл. 2.15-2.19.

Таблиця 2.15 – Експертна оцінка впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури будівельних підприємств ¹

Твердження	% до опитаних
1	2
<i>Життя організації має спрямовуватися:</i>	
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників організації	66,7
колективною роботою на основі спільної ідеї	33,3
<i>Справжній керівник (лідер) у першу чергу повинен:</i>	
мати різні ресурси (імідж, гроші, зв'язки тощо) і визнання у підлеглих	33,3
бути ініціатором процесу творчості	66,7
<i>Повсякденна робота має:</i>	
постійно вдосконалюватися	66,7
виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети	33,3

Закінчення табл. 2.15

1	2
<i>Бажання й інтереси окремих працівників мають:</i>	
бути індивідуальними та враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	100,0
<i>Основне завдання керівництва:</i>	
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	33,3
задавати спільний контекст руху та взаємодії команди, надавати співробітникам можливість розвитку	66,7
<i>Розбіжності та конфлікти між співробітниками – це:</i>	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	33,3
продуктивне вираження індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	66,7
<i>Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:</i>	
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	100,0
<i>Робоча інформація та дані:</i>	
це спільне знання, яке не слід виносити назовні	33,3
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	66,7
<i>Рішення в організації мають прийматися на основі:</i>	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	66,7
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	33,3
<i>Переважно робити що-небудь:</i>	
орієнтуючись на вигоду для себе і організації	33,3
відповідно до загальних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	33,3
дотримуючись норм та інструкцій	33,4
<i>Робоча обстановка має бути:</i>	
гармонійною, комфортабельною, а також подобатися співробітникам	100,0
<i>Основним принципом організації має бути:</i>	
«ми одна сім'я»	33,3
немає меж досконалості	66,7

¹ Опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 3 (2,6%) – у будівництві. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.16 – Місія, бачення, ключові цінності та принципи підприємств харчової промисловості ¹

Твердження	% до опитаних
<i>Життя організації має спрямовуватися:</i>	
колективною роботою на основі спільної ідеї	57,2
сильним керівництвом	21,4
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників	14,3
ініціативою кожного окремого співробітника	7,1
<i>Повсякденна робота має:</i>	
постійно вдосконалюватися	42,8
виконуватися та змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети	39,3
бути зрозумілою і здійснюватися за планом без особливих змін	17,9
<i>Переважно робити що-небудь:</i>	
відповідно до спільних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	32,1
орієнтуючись на вигоду для себе і організації	25,0
дотримуючись норм та інструкцій	25,0
з оригінальністю і винахідливістю	17,9
<i>Робоча обстановка має бути:</i>	
гармонійною, комфортабельною, а також подобатися співробітникам	50,0
конкурентною та орієнтованою на отримання конкретного результату	39,3
стабільною та безпечною	7,1
мінливою і з творчими можливостями	3,6
<i>Основним принципом організації має бути:</i>	
немає меж досконалості	39,3
«ми одна сім'я»	32,1
без порядку й «сильна рать» погигає	28,6

¹ Опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 28 (24,6%) – у харчовій промисловості. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.17 – Особливості керівництва підприємств харчової промисловості

Твердження	% до опитаних
1	2
<i>Справжній керівник (лідер) у першу чергу повинен:</i>	
бути ініціатором процесу творчості	60,7
вселяти безумовну довіру	21,4
мати різні ресурси (імідж, гроші, зв'язки тощо) і визнання у підлеглих	14,3
мати владу і відповідне становище	3,6

Закінчення табл. 2.17

1	2
<i>Основне завдання керівництва має:</i>	
задавати спільний контекст руху і взаємодії команди, надавати співробітникам можливість розвитку	64,3
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	21,4
задати спільну мету і роз'яснити, як її досягти	10,7
надавати співробітникам можливість робити так, як вони вважають за необхідне, і цікавитися лише результатом	3,6

¹ Опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 28 (24,6%) – у харчовій промисловості. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.18 – Особливості роботи та взаємодії співробітників підприємств харчової промисловості ¹

Твердження	% до опитаних
<i>Бажання й інтереси окремих працівників мають:</i>	
узгоджуватися з інтересами організації через домовленості	42,8
збігатися з інтересами організації	35,7
бути індивідуальними та враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	17,9
підпорядковуватися інтересам організації	3,6
<i>Розбіжності та конфлікти між співробітниками – це:</i>	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	39,3
продуктивне вираження індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	32,2
тривожний факт, який означає розходження із спільними цілями й завданнями	21,4
необхідність для ефективного вирішення проблем	7,1
<i>Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:</i>	
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	71,4
ділових інтересів	14,3
емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення один до одного	10,7
формальних правил, прийнятих в організації	3,6

¹ Опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 28 (24,6%) – у харчовій промисловості. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.19 – Інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури на підприємствах харчової промисловості ¹

Твердження	% до опитаних
<i>Робоча інформація та дані:</i>	
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	50,0
це спільне знання, яке не слід виносити назовні	28,6
оцінюються й розподіляються відкрито	10,7
мають використовуватися для індивідуальних досягнень	10,7
<i>Рішення в організації мають прийматися на основі:</i>	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	67,9
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	14,3
нормативних документів (інструкцій, регламентів) і стандартів якості	10,7
прийнятих традицій, виходячи з попереднього досвіду компанії	7,1

¹ Опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 28 (24,6%) – у харчовій промисловості. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Важливим елементом організаційної культури підприємств є канали внутрішньої комунікації. Респонденти підкреслюють, що найчастіше використовують електронну пошту, інколи – корпоративний сайт компанії, а також корпоративний форум, чат, персональні блоги й чати, відеоконференції, семінари, тренінги, особисту папку керівника (*табл. 2.20*).

Експерти підприємств харчової промисловості відзначають, що найчастіше використовують електронну пошту, інколи – корпоративний сайт компанії, а також корпоративний форум, чат, інструменти внутрішньої комунікації (відеоконференції, семінари, тренінги). Більшість серед опитаних зовсім не застосовує в роботі персональні блоги й чати, особисту папку керівника (*табл. 2.21*).

Фахівці будівельних підприємств найчастіше використовують електронну пошту, корпоративний сайт компанії, інколи – особисту папку керівника, а також корпоративний форум, чат, інструменти внутрішньої комунікації (відеоконференції, семінари, тренінги), персональні блоги.

Здебільшого опитані зовсім не користуються в роботі персональними блогами й чатами (табл. 2.22).

Таблиця 2.20 – Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування на обстежених підприємствах різних видів економічної діяльності, % експертів ¹

Засоби внутрішньої комунікації	Інтенсивність використання		
	часто	інколи	ніколи
Корпоративний сайт компанії	28,5	35,4	30,0
Електронна пошта	83,1	13,8	0,8
Корпоративний форум, чат, імейлінг	36,2	39,2	20,8
Персональні блоги, чати, імейл	30,8	35,4	28,5
Інструменти внутрішньої комунікації (прийомні години керівників, інформаційні зустрічі, конференції, круглі столи, наради, селекторні наради, відеоконференції, тренінги, навчальні програми, особисте спілкування співробітників, корпоративні свята)	43,1	46,9	5,4
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	23,1	38,5	32,3

¹ Опитано 130 експертів.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.21 – Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування на підприємствах харчової промисловості, % експертів ¹

Канали	Інтенсивність використання		
	часто	інколи	ніколи
Електронна пошта	94,6	3,6	–
Інструменти внутрішньої комунікації	35,7	57,2	7,1
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	25,0	35,7	39,3
Персональні блоги й чати	21,4	32,2	46,4
Корпоративний сайт компанії	17,9	42,8	39,3
Корпоративний форум, чат, імейлінг	17,9	53,6	28,5

¹ Опитано 130 експертів підприємств різних видів економічної діяльності, у тому числі 28 (21,5%) – у харчовій промисловості.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.22 – Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування на будівельних підприємствах, % експертів ¹

Канали	Інтенсивність використання		
	часто	інколи	ніколи
Корпоративний сайт компанії	60	20	20
Електронна пошта	80	20	-
Корпоративний форум, чат, імейлінг	40	60	-
Персональні блоги й чати	-	40	60
Інструменти внутрішньої комунікації	20	60	20
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	-	80	20

¹ Опитано 130 експертів підприємств різних видів економічної діяльності, у тому числі 5 – будівельних.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На думку опитаних, трансформація організаційної культури має полягати у: підвищенні кваліфікації співробітників; упровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів; застосуванні клієнтоорієнтованого підходу; підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; збільшенні фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Пріоритетні напрями трансформації організаційної культури підприємств за всіма видами економічної діяльності, % експертів

Джерело: складено за результатами анкетування.

Встановлено, що для промислових підприємств пріоритетним напрямом трансформації організаційної культури є підвищення кваліфікації співробітників, а у сфері послуг – це, як правило, застосування цифрових технологій.

На підставі експертного опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах різних видів економічної діяльності. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури. Так, зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність організаційної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місія; координація, згода і цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість (рис. 2.7, 2.8).

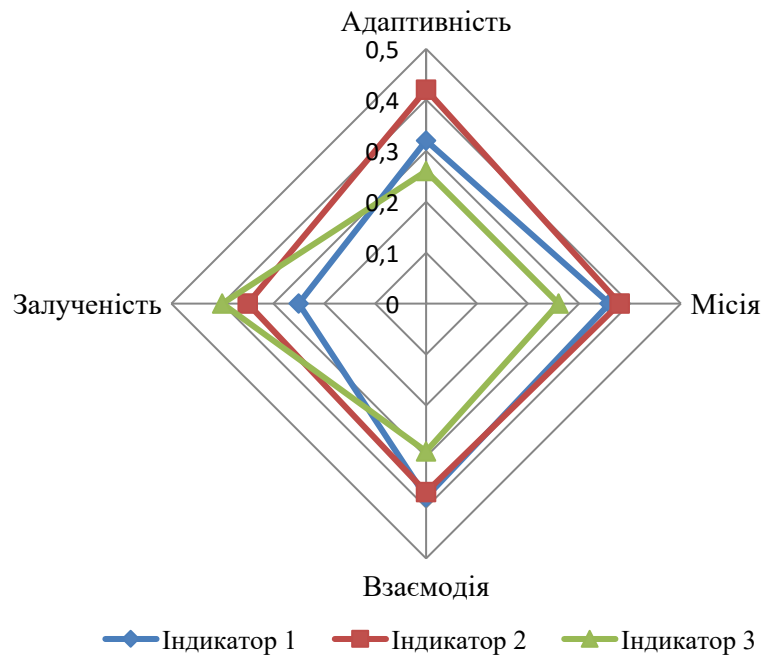


Рисунок 2.7 – Індикатори, що відображають характеристики організаційної культури

Джерело: побудовано на основі експертних оцінок.

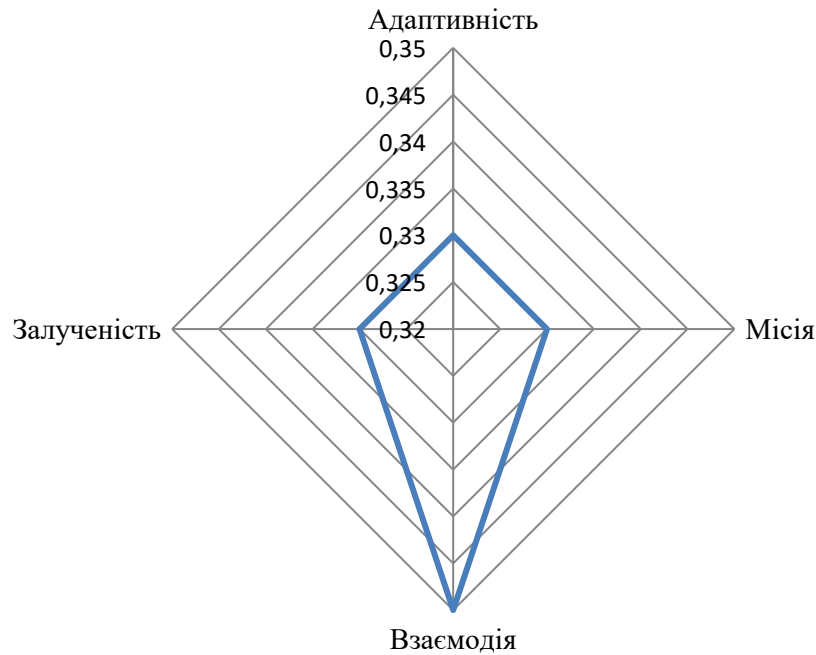


Рисунок 2.8 – Характеристики організаційної культури

Джерело: побудовано на основі експертних оцінок.

У табл. 2.23-2.30 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури обстежених підприємств.

Таблиця 2.23 – Розрахунок характеристик організаційної культури обстежених підприємств за всіма видами економічної діяльності¹

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Адаптивність	Зміни в компанії	Орієнтир на споживача	Організаційне навчання	0,3328
	0,3205	0,4228	0,2551	
Місія	Стратегічне планування	Постановка цілей	Бачення	0,3328
	0,3559	0,3787	0,2638	
Узгодженість	Координація	Згода	Цінності	0,3467
	0,3789	0,3681	0,2937	
Залученість	Розвиток здібностей	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,3318
	0,2508	0,3461	0,3984	
У цілому	0,3360			

¹ Опитано 127 експертів.

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.24 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств харчової промисловості

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,28	0,47	0,25	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,33
	0,39	0,35	0,24	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,32
	0,41	0,31	0,25	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,33
	0,20	0,35	0,43	
У цілому	0,33			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.25 – Розрахунок характеристик організаційної культури будівельних підприємств

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,24	0,38	0,38	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,33
	0,32	0,38	0,30	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,34
	0,38	0,35	0,28	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,33
	0,26	0,39	0,35	
У цілому	0,33			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.26 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств у сфері оптової та роздрібної торгівлі

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,35	0,45	0,20	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,34
	0,35	0,25	0,41	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,34
	0,32	0,32	0,37	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,33
	0,18	0,24	0,58	
У цілому	0,34			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.27 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання консалтингових послуг

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,43	0,43	0,14	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,33
	0,34	0,54	0,11	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,33
	0,34	0,23	0,43	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,35
	0,26	0,37	0,43	
У цілому	0,34			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.28 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання інтернет-послуг

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
	Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на клієнта	
0,38		0,33	0,30	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,34
	0,37	0,32	0,32	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,34
	0,41	0,36	0,24	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,34
	0,34	0,33	0,34	
У цілому	0,34			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.29 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання банківських послуг

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
	Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на клієнта	
0,43		0,38	0,18	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,32
	0,38	0,38	0,20	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,33
	0,23	0,38	0,38	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,33
	0,28	0,30	0,42	
У цілому	0,33			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.30 – Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання транспортних послуг

Характеристика	Найменування та значення індикаторів			Значення характеристики
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,34
	0,28	0,60	0,13	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,34
	0,38	0,30	0,33	
Узгодженість	Координація та інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,34
	0,40	0,38	0,23	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,34
	0,40	0,33	0,28	
У цілому	0,34			

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Розрахунки засвідчили, що оцінка розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах становить, як правило, 0,33-0,42. Виходячи з цього рівень розвитку організаційної культури цих підприємств є низьким, оскільки перебуває в межах 0,26-0,5.

У табл. 2.31 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості. Згідно з розрахунками загальна оцінка організаційної культури компаній становить 0,622. Отже, рівень розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості є середнім, оскільки перебуває в межах 0,51-0,75.

Слід відзначити, що на рівень розвитку організаційної культури підприємств суттєво впливають такі індикатори: «цілі та перспективи», «орієнтація на споживача», «стратегічний напрям і наміри», «координація та інтеграція», «надання повноважень», «ключові цінності» (табл. 2.32). При цьому значення індикаторів відрізняється на підприємствах і залежить від виду економічної діяльності.

Таблиця 2.31 – Ключові елементи, які характеризують організаційну культуру підприємств харчової промисловості ¹

Складові організаційної культури / Твердження / Оцінки							
<i>Артикуляція місії – X₁ (0,589)</i>							
<i>x₁₁</i>	<i>x₁₂</i>			<i>x₁₃</i>		<i>x₁₄</i>	
0,607	0,625			0,607		0,518	
<i>Фокус на обслуговування клієнтів – X₂ (0,723)</i>							
<i>x₂₁</i>	<i>x₂₂</i>			<i>x₂₃</i>		<i>x₂₄</i>	
0,786	0,589			0,768		0,750	
<i>Навчання і розвиток – X₃ (0,482)</i>							
<i>x₃₁</i>	<i>x₃₂</i>			<i>x₃₃</i>			
0,500	0,464			0,482			
<i>Комунікації – X₄ (0,631)</i>							
<i>x₄₁</i>	<i>x₄₂</i>	<i>x₄₃</i>	<i>x₄₄</i>	<i>x₄₅</i>	<i>x₄₆</i>	<i>x₄₇</i>	<i>x₄₈</i>
0,554	0,589	0,679	0,482	0,571	0,804	0,708	0,661
<i>Зовнішня адаптивність – X₅ (0,685)</i>							
<i>x₅₁</i>	<i>x₅₂</i>			<i>x₅₃</i>			
0,643	0,661			0,750			

¹ Опитано 127 експертів підприємств різних видів економічної діяльності, у тому числі 14 – харчової промисловості.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.32 – Матриця індикаторів, які мають найбільший вплив на рівень розвитку організаційної культури підприємств за видами економічної діяльності

Індикатор	Види економічної діяльності							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Здатність до адаптації</i>								
Здатність до організаційних змін	+							+
Орієнтація на споживача		+	+	+	+	+	+	
Здатність до організаційного навчання					+			
<i>Місія</i>								
Стратегічний напрям і наміри			+	+		+	+	
Постановка цілей і завдань	+				+			+
Бачення		+						
<i>Узгодженість</i>								
Координація та інтеграція	+		+	+	+		+	

Закінчення табл. 2.32

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Здатність до консенсусу						+		
Цінності	+	+						+
<i>Залученість</i>								
Можливості розвитку			+			+		
Робота в команді				+	+		+	+
Відповідальність і повноваження	+	+						

Умовні позначення: (1) будівництво; (2) консалтингові послуги; (3) харчова промисловість; (4) оптова й роздрібна торгівля; (5) інформаційні та телекомунікаційні послуги; (6) банківські послуги; (7) розподілення електроенергії; (8) транспортно-експедиційні послуги.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Отже, на підставі одержаних результатів обстеження виявлено основні проблеми, перешкоди та шляхи трансформації організаційної культури.

2.2 Методичний підхід до кількісного оцінювання рівня організаційної культури підприємств

Прикладні аспекти управління розвитком суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності в умовах мінливого середовища та змін у регуляторній політиці держави, що приводять до трансформації організаційної культури підприємств, відображено в роботах О. Амоші, В. Антонюк, О. Андросової, Н. Брюховецької, І. Булеєва, О. Грішнєвої, Н. Діденко, В. Дергачової, Ю. Драчука, Є. Завгороднього, С. Єлецьких, Ю. Залознової, А. Зеркаль, А. Касич, Д. Ліфінцева, А. Нацевич, О. Новікової, Н. Осадчої, К. Петрищевої, Ю. Погорелова, Т. Свиначенко, Є. Снітко, Г. Федірко, О. Харчишиної, Г. Хаєта, В. Хобти, Л. Шаульської, Г. Шевцової [172-212].

Питання визначення впливу організаційної культури на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств, у тому числі оцінювання рівня розвитку організаційної культури та його зв'язку з фінансовими результатами бізнесової діяльності, розглянуто в роботах таких науковців, як

М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, А. Стрікленд, А. Кузнецов, М. Міллінгтон, Г. Хофстеде, Дж. Шульц [213-220].

Традиційно до економічних моделей організаційної культури відносять: модель впливу культури на організацію Сате, модель взаємодії між культурою і результатами діяльності організації Парсонса, модель конкуруючих цінностей Квіна-Рорбаха, модель впливу культури на ефективність діяльності організації Пітерса-Вотермана. Однак на сьогоднішній день актуальним є доповнення даного переліку ще двома: моделлю впливу культури на організаційну ефективність Денісона (DOCS) і моделлю organizational culture inventory / organizational effectiveness inventory Кука (OCI/OEI).

Д. Денісон визначив 4 складових корпоративної культури, які мають найбільший вплив на ключові показники ефективності підприємства в цілому. Його модель розподілена на 4 частини відповідно до ключових складових корпоративної культури: адаптивність, залученість, взаємодія, місія. У свою чергу, кожна з цих частин містить 3 індикатори [220].

Адаптивні компанії здатні ефективно збирати, аналізувати й інтерпретувати сигнали, які надходять із зовнішнього оточення, і трансформувати цю інформацію в конкретні зміни всередині підприємства, що сприяють більш ефективному розвитку бізнесу. Такі компанії дуже швидко реагують на зміни в зовнішньому середовищі, їх увага сфокусована на клієнтах і конкурентах. Індикаторами адаптивності є: зміни в компанії, орієнтація на споживача та організаційне навчання.

Співробітники підприємства з чітко сформульованою місією розуміють, для чого існує їхня організація, які потреби вона задовольняє, якою є глобальна мета організації. Грамотно сформульована місія відображає унікальність організації, створює відчуття єдності в діях співробітників, зміцнює спільність їх поглядів і позитивно позначається на взаємодії співробітників. Місію характеризують стратегічне планування, постановка цілей і бачення.

Організація ефективної взаємодії між співробітниками – ключовий чинник інтеграції, координації та контролю на підприємстві. Для підприємств із високим ступенем «взаємодії», як правило, характерні висока лояльність персоналу, чіткий набір цінностей і норм поведінки, розуміння принципів ведення бізнесу. Взаємодія визначається координацією, злагодою та цінностями.

Підприємствам із високим ступенем «залученості» притаманний високий ступінь особистої відповідальності співробітників за загальні результати діяльності. Таким організаціям не властиві формалізм і бюрократія. Їх співробітники, подібно до власників бізнесу, піклуються про довгостроковий добробут компанії. Індикаторами залученості виступають: розвиток здібностей, робота в команді, повноваження і відповідальність.

Окремий інтерес становить аналіз моделі у вертикальному та горизонтальному розрізах. Вертикальна вісь дає уявлення про зовнішній (дві верхні частини) і внутрішній (дві нижні частини) фокус компанії.

Залученість і взаємодія відображають внутрішню динаміку компанії, ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій, але не дають уявлення про ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем. Взаємодія та залученість впливають на якість продукції підприємства, задоволеність персоналу й ефективність інвестицій.

Високі показники взаємодії та залучення свідчать про високу якість продукції, низьку частку браку, ефективне використання ресурсів і високий рівень задоволеності співробітників.

Адаптивність і місія відображають взаємодію компанії із зовнішнім оточенням. Адаптивність і місія впливають на обсяг прибутку, темпи зростання обсягів продажів і збільшення частки ринку. Високі показники адаптивності та місії вказують на постійне збільшення обсягів продажів і частки ринку, яку займає компанія. Горизонтальна вісь дозволяє оцінити гнучкість (дві ліві частини) і стабільність (дві праві частини) організації.

Залученість й адаптивність відображають гнучкість компанії та її здатність до змін. Система, орієнтована на адаптивність і залученість у конкретній ситуації, дасть більш продуктивні рішення, ніж система, орієнтована на взаємодію та чітке розуміння місії. Залученість та адаптивність впливають на інноваційність підприємства й удосконалення продукції, яку воно випускає.

Високі показники адаптивності та залученості свідчать про інноваційність підприємства, креативність співробітників і швидкість розвитку продукту, що відповідає темпам зміни уподобань споживачів.

Взаємодія і місія дають змогу оцінити стабільність компанії та цілеспрямованості її розвитку. У той же час система характеризується стабільністю та керованістю. Місія та взаємодія впливають на фінансові показники, такі як ROA (прибутковість активів / Return on Assets), ROI (прибутковість інвестицій / Return on Investment) і ROS (прибутковість продажів / Return on Sales).

Високі показники місії та взаємодії вказують на велику прибутковість активів, інвестицій і обсяг продажів компанії, а також на високий рівень операційної ефективності.

Модель Р. Кука OCI / OEI [221] є комбінацією методик organizational culture inventory і organizational effectiveness inventory, які блискуче доповнюють одна одну. Ця модель надає надійну і достовірну інформацію про стан організаційної культури на даний момент, її бажаний стан, чинники, які створюють і зміцнюють поточну культуру, результати, які є продуктом цієї культури. На підставі даної інформації керівники та інші агенти можуть визначити:

чи є культура організації активом або пасивом;

цілі та напрями для змін і вдосконалення;

важелі для досягнення внутрішньої узгодженості між місією, баченням і цінностями організації, з одного боку, та її фактичною операційною культурою – з іншого;

кількісну оцінку вплив змін ініціатив і заходів.

За допомогою ОСІ вимірюються цінності та норми, а ОЕІ – внутрішні причини, які впливають на культуру, і визначаються результати, які є продуктом цієї культури. На основі відповідей учасників модель описує, як поточна культура розвивалася (через причинові чинники), де існують відмінності між цінностями (ідеальна культура) і нормами (поточна культура), а також вплив сформованої організаційної культури на результати.

ОСІ може бути використана для оцінки обох станів організаційної культури: поточної та бажаної. ОСІ передбачає оцінку 12 різних культурних стилів, які відображають 3 основних типи культур [221]: конструктивна – люди прагнуть взаємодіяти між собою і шукають шляхи досягнення компромісу з усіх питань; пасивно-захисна – люди вірять, що повинні діяти обережно, нічим не порушуючи свою безпеку; агресивно-захисна – люди активно борються, захищаючи свій статус і безпеку.

Із використанням ОЕІ вимірюється 31 конкретний чинник, що є причиною сформованої культури [222]. Ці чинники згруповані у 5 загальних категорій: місія та філософія (з цієї точки зору, наскільки вони чітко сформульовані й зосереджені на обслуговуванні клієнтів); структура – якою мірою вони дозволяють (обмежують) вплив, розширення прав і можливостей, залучення працівників; системи HR-менеджменту, заохочень і покарань, цілепокладання; технології (ступінь автономії, який має посада, різноманітність навичок, значимість і визначеність завдань, зворотний зв'язок і взаємозалежність); навички / якості (щодо спілкування, лідерства та джерел влади).

Коли система організації, структура, технології та навички / якості відповідають задекларованим цінностям, баченню, місії, філософії та цілям, стан організаційної культури наближений до ідеального і бажані результати досягнуті. Однак якщо ці чинники не відповідають один одному, то поточна організаційна культура, як правило, дуже відрізняється від ідеальної та, як наслідок, призводить до небажаних для організації результатів.

Із використанням ОЕІ результат оцінюється за 12 параметрами, які ототожнюються з довгостроковою ефективністю. Одержані результати можна згрупувати у три основні категорії:

- індивідуальні (якою мірою культура позитивно сприяє на персонал);
- групи (команди, підрозділи) – наскільки ефективною є інтеграція та координація як усередині, так і між підрозділами;
- організації (якість продукції або послуги, що надається організацією, а також здатність пристосовуватися до змін в оточуючому середовищі).

Підсумковим результатом роботи моделі є візуалізація показників оцінки культури й ефективності організації, які можуть бути використані для швидкого визначення причин будь-якої з прогалин і неузгодженості організаційної культури.

Отже, кожна з наведених моделей має свої особливості, переваги і недоліки. Однак щодо сучасних вітчизняних підприємств, то в повсякденній операційній діяльності доцільніше використовувати моделі Кука і Денісона через візуалізацію результатів оцінки взаємозв'язку культури і діяльності, простоту розрахунків, доступність необхідних даних. Крім того, модель Денісона оперує показниками ROI, ROA, ROS, що особливо цікавить компанії у сучасних умовах.

У межах даного дослідження для оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств використано методику Денісона. Експертне опитування включає 60 запитань, які систематизовано за 4 групами: здатність до адаптації (зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання); місія (стратегічне планування, постановка цілей і бачення); узгодженість (координація, згода та цінності); залученість (розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження) [223].

При заповненні анкети оцінюються 60 тверджень за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів). Після цього відповіді респондентів переводяться в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури.

Як засвідчили розрахунки, оцінка організаційної культури на підприємствах харчової промисловості становить 0,529 (здатність до адаптації – 0,483; місія – 0,586; узгодженість – 0,495; залученість – 0,553), тобто перебуває в межах 0,51-0,75. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури є середнім (табл. 2.33-2.36).

Таблиця 2.33 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «здатність до адаптації» на підприємствах харчової промисловості

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
<i>Здатність до організаційних змін (0,457)</i>	Організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,333
	Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,600
	Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,450
	Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,317
	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,583
<i>Увага до клієнтів (0,550)</i>	Зауваження та рекомендації клієнта часто приводять до змін в організації	0,467
	Думка клієнта безпосередньо впливає на рішення компанії	0,467
	Усі співробітники організації глибоко розуміють бажання та потреби клієнта	0,550
	Компанія заохочує прямий контакт членів організації з клієнтами	0,667
	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються у рішеннях керівництва компанії	0,600

Закінчення табл. 2.33

1	2	3
Організаційне навчання (0,443)	Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	0,383
	Компанія розглядає невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	0,483
	У роботі організації немає великих упущень	0,350
	Навчання – важлива мета повсякденної роботи	0,450
	Компанія намагається бути впевненими в тому, що «права рука знає, що робить ліва»	0,550

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.34 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «місія» на підприємствах харчової промисловості

Індикатор	Твердження	Оцінка
Стратегічний напрям і наміри (0,620)	Організація має чітку місію, яка надає значення та напрямку роботі компанії	0,567
	Організація має довгострокову мету і напрям діяльності	0,750
	Співробітнику зрозумілий стратегічний напрям організації	0,650
	Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,617
	Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,517
Цілі та завдання (0,570)	Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками і керівниками	0,517
	Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,517
	Лідери організації офіційно, гласно та відкрито говорять про цілі, яких намагаються досягти	0,633
	Компанія безперервно відстежує своє просування порівняно з встановленими цілями	0,550
	Співробітники організації розуміють, що має бути зроблено для досягнення успіху в довгостроковій перспективі	0,633
Бачення (0,567)	В організації є бачення майбутнього	0,467
	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,733
	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,483
	Бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,400
	Компанія здатна вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи	0,750

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.35 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «узгодженість» на підприємствах харчової промисловості

Індикатор	Твердження	Оцінка
Координація та інтеграція (0,484)	Підхід до ведення бізнесу є дуже послідовним і передбачуваним	0,317
	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,367
	Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,600
	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,417
	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,717
Здатність до консенсусу (0,504)	Коли відбуваються розбіжності, співробітники наполегливо працюють, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,617
	Фірма має сильну організаційну культуру	0,400
	Існує чітка угода про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в організації	0,517
	У компанії легко досягти згоди навіть стосовно важких питань	0,517
	У компанії рідко існують проблеми з досягненням згоди за ключовими питаннями	0,467
Ключові цінності (0,497)	У компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,483
	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	0,500
	Керівники показують приклад підкріплення слів справами	0,550
	Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,300
	Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до проблем	0,650

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Оцінка організаційної культури на будівельних підприємствах становить 0,69 (здатність до адаптації – 0,68; місія – 0,70; узгодженість – 0,72; залученість – 0,67), тобто перебуває в межах 0,51-0,75. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури є середнім (табл. 2.37-2.40).

Таблиця 2.36 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «залученість» на підприємствах харчової промисловості

Індикатор	Твердження	Оцінка
<i>Надання повноважень</i> (0,663)	Більшість співробітників в організації активно залучені до своєї роботи	0,717
	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,650
	Інформація поширюється у тій організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,700
	Кожен співробітник вірить, що він може позитивно вплинути на діяльність усієї організації	0,667
	Бізнес-планування в організації відбувається постійно і тією чи іншою мірою залучає кожного співробітника	0,583
<i>Можливості розвитку персоналу</i> (0,403)	Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,433
	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,533
	Організація безперервно вкладає кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,117
	Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,467
	Проблеми в організації виникають рідко, оскільки співробітники мають необхідні навички	0,467
<i>Орієнтація на роботу в команді</i> (0,593)	Кооперація та співпраця працівників із різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,600
	Працювати в організації означає бути частиною команди	0,733
	Робота організована в компанії так, щоб кожен співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,700
	Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,567
	В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,367

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.37 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «здатність до адаптації» на будівельних підприємствах

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
<i>Здатність</i>	Організація дуже гнучка та легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,50
	Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,75

Закінчення табл. 2.37

1	2	3
<i>до організаційних змін (0,65)</i>	Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,75
	Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,50
	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,75
<i>Увага до клієнтів (0,75)</i>	Зауваження та рекомендації клієнта часто приводять до змін в організації	0,75
	Думка клієнта безпосередньо впливає на рішення компанії	0,75
	Усі співробітники організації глибоко розуміють бажання та потреби клієнта	0,75
	Компанія заохочує прямий контакт членів організації з клієнтами	0,75
	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються у рішеннях керівництва компанії	0,75
<i>Організаційне навчання (0,65)</i>	Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	0,75
	Компанія розглядає невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	0,50
	У роботі організації немає великих упущень	0,50
	Навчання – важлива мета повсякденної роботи	0,75
	У компанії впевнені в тому, що «права рука знає, що робить ліва»	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.38 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «місія» на будівельних підприємствах

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
<i>Стратегічний напрямок і наміри (0,70)</i>	Організація має чітку місію, яка надає значення та напряму діяльності компанії	0,75
	Організація має довгострокову мету і напрям діяльності	0,75
	Співробітнику зрозумілий стратегічний напрям організації	0,75
	Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,75
	Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,50
<i>Цілі та завдання (0,75)</i>	Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками і керівниками	0,75
	Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,75
	Лідери організації офіційно, гласно та відкрито говорять про цілі, яких намагаються досягти	0,75

Закінчення табл. 2.38

1	2	3
	Компанія безперервно відстежує своє просування порівняно з встановленими цілями	0,75
	Співробітники організації розуміють, що має бути зроблено для досягнення успіху в довгостроковій перспективі	0,75
<i>Бачення (0,65)</i>	В організації є бачення майбутнього	0,50
	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,75
	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,75
	Бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,50
	У компанії здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.39 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «узгодженість» на будівельних підприємствах

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
<i>Координація та інтеграція (0,65)</i>	Підхід до ведення бізнесу є дуже послідовним і передбачуваним	0,75
	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,75
	Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,75
	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,50
	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,50
<i>Здатність до консенсусу (0,75)</i>	Коли відбуваються розбіжності, співробітники наполегливо працюють, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,75
	Фірма має сильну організаційну культуру	0,75
	Існує чітка угода про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в організації	0,75
	У компанії легко досягти згоди навіть стосовно важких питань	0,75
	Компанія рідко має проблеми з досягненням згоди за ключовими питаннями	0,75
<i>Ключові цінності (0,75)</i>	У компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,75
	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	0,75
	Керівники показують приклад підкріплення слів справами	0,75

Закінчення табл. 2.39

1	2	3
	Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,75
	Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до проблем	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.40 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «залученість» на будівельних підприємствах

Індикатор	Твердження	Оцінка
<i>Надання повноважень (0,65)</i>	Більшість співробітників в організації активно залучені до своєї роботи	0,75
	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,75
	Інформація поширюється у тій організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,75
	Кожен співробітник вірить, що він може позитивно вплинути на діяльність усієї організації	0,50
	Бізнес-планування в організації відбувається постійно і тією чи іншою мірою залучає кожного співробітника	0,50
<i>Можливості розвитку персоналу (0,70)</i>	Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,75
	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,75
	Організація безперервно вкладає кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,50
	Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,75
	Проблеми в організації виникають рідко, оскільки співробітники мають необхідні навички й знання	0,75
<i>Орієнтація на роботу в команді (0,65)</i>	Кооперація та співпраця працівників із різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,50
	Працювати в організації означає бути частиною команди	0,50
	Робота організована в компанії так, щоб кожен співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,75
	Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,75
	В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Згідно з розрахунками оцінка організаційної культури підприємства у сфері надання інформаційних послуг становить 0,44 (здатність до адаптації – 0,38; місія – 0,50; узгодженість – 0,48; залученість – 0,38), тобто перебуває в межах 0,26-0,5. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури є низьким (табл. 2.41-2.44).

Таблиця 2.41 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «здатність до адаптації» на підприємстві з надання інформаційних послуг

Індикатор	Твердження	Оцінка
Здатність до організаційних змін (0,40)	Організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,25
	Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,50
	Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,25
	Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,50
	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,50
Увага до клієнтів (0,35)	Зауваження та рекомендації клієнта часто приводять до змін в організації	0,25
	Думка клієнта безпосередньо впливає на рішення компанії	0,50
	Усі співробітники організації глибоко розуміють бажання та потреби клієнта	0,50
	Компанія заохочує прямий контакт членів організації з клієнтами	0,25
	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються у рішеннях керівництва компанії	0,25
Організаційне навчання (0,40)	Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	0,25
	У компанії невдачі розглядаються як можливість для навчання та вдосконалення	0,25
	У роботі організації немає великих упущень	0,50
	Навчання – важлива мета повсякденної роботи	0,50
	Компанія намагається бути впевненою в тому, що «права рука знає, що робить ліва»	0,50

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.42 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «місія» на підприємстві з надання інформаційних послуг

Індикатор	Твердження	Оцінка
<i>Стратегічний напрям і наміри (0,55)</i>	Організація має чітку місію, яка надає значення та напряму діяльності компанії	0,50
	Організація має довгострокову мету і напрям діяльності	0,75
	Співробітнику зрозумілий стратегічний напрям організації	0,50
	Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,50
	Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,50
<i>Цілі та завдання (0,45)</i>	Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками і керівниками	0,50
	Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,50
	Лідери організації офіційно, гласно та відкрито говорять про цілі, яких намагаються досягти	0,25
	Компанія безперервно відстежує своє просування порівняно з встановленими цілями	0,50
	Співробітники організації розуміють, що має бути зроблено для досягнення успіху в довгостроковій перспективі	0,50
<i>Бачення (0,50)</i>	В організації є бачення майбутнього	0,25
	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,50
	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,50
	Бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,50
	У компанії здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.43 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «узгодженість» на підприємстві з надання інформаційних послуг

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
<i>Координація та інтеграція (0,45)</i>	Підхід до ведення бізнесу є дуже послідовним і передбачуваним	0,50
	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,50
	Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,25
	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,50

Закінчення табл. 2.43

1	2	3
	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,50
Здатність до консенсусу (0,35)	Коли відбуваються розбіжності, співробітники наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,25
	Фірма має сильну організаційну культуру	0,25
	Існує чітка угода про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в організації	0,50
	Компанії легко досягти згоди стосовно важких питань	0,25
	Компанія рідко має проблеми з досягненням згоди за ключовими питаннями	0,50
Ключові цінності (0,65)	У компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,50
	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	0,75
	Керівники показують приклад підкріплення слів справами	0,75
	Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,50
	Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до проблем	0,75

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таблиця 2.44 – Розрахунок значення характеристики організаційної культури «залученість» на підприємстві з надання інформаційних послуг

Індикатор	Твердження	Оцінка
1	2	3
Надання повноважень (0,50)	Більшість співробітників в організації активно залучені до своєї роботи	0,50
	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,50
	Інформація поширюється у тій організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,50
	Кожен співробітник вірить, що він може позитивно вплинути на діяльність усієї організації	0,25
	Бізнес-планування в організації відбувається постійно і тією чи іншою мірою залучає кожного співробітника	0,25
Можливості розвитку персоналу (0,30)	Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,25
	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,25
	Організація безперервно вкладає кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,25
	Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,25

Закінчення табл. 3.44

1	2	3
	Проблеми в організації виникають рідко, оскільки співробітники мають необхідні для роботи навички	0,50
Орієнтація на роботу в команді (0,35)	Кооперація та співпраця працівників із різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,50
	Працювати в організації означає бути частиною команди	0,50
	Робота організована в компанії так, щоб кожен співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,25
	Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,25
	В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,25

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

У зв'язку з тим, що заповнення анкети за методиками Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона, Р. Куїнна та оцінювання рівня організаційної культури потребують багато часу, запропоновано вдосконалений методичний підхід до кількісного оцінювання організаційної культури [224], який містить такі етапи:

- 1) формування спрощеної анкети з 24 тверджень (табл. 2.45);

Таблиця 2.45 – Характеристики, індикатори та твердження для оцінювання рівня організаційної культури

Характеристика	Індикатор	Твердження
1	2	3
Пристосованість (здатність до адаптації)	Створення змін (здатність до організаційних змін)	1. Наша організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх чинників. 2. Спроби змін в організації зустрічаються з опором у співробітників
	Фокусування на споживачах	3. Думка й інтереси клієнта безпосередньо впливають на наші рішення і часто призводять до змін у діяльності організації. 4. Ми заохочуємо прямий контакт співробітників організації з клієнтами
	Організаційне навчання	5. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення. 6. Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризиків

Закінчення табл. 2.45

1	2	3
Місія	Стратегічний напрям і наміри	7. Наша організація має чітку місію, довгострокову мету та стратегічний напрям діяльності. 8. Стратегія нашої організації змушує інші компанії змінити свої стратегії діяльності
	Цілі та перспективи	9. Керівники організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, яких ми намагаємося досягти. 10. Ми постійно відстежуємо наші досягнення порівняно з встановленими цілями
	Бачення	11. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковим цілям організації. 12. Бачення майбутнього керівників нашої організації спонукає та мотивує співробітників
Послідовність (узгодженість)	Розподіл ключових цінностей	13. У компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу. 14. Компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління
	Вміння досягати згоди	15. Ми рідко маємо проблеми в досягненні згоди за ключовими питаннями. 16. Ми рідко висловлюємо свою незгоду з думкою керівника
	Координація та інтеграція	17. Проекти легко координуються в різних функціональних підрозділах організації. 18. Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії
Залученість	Делегування повноважень	19. Співробітники організації активно залучені до своєї роботи. 20. Кожен співробітник вірить, що він може позитивно вплинути на результат роботи усієї організації
	Орієнтація на роботу в команді	21. Працювати в нашій організації означає бути частиною її команди. 22. Для нас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним
	Розвиток здібностей	23. Здібності співробітників організації – важливий чинник її конкурентної переваги. 24. Організація постійно інвестує у підвищення кваліфікації своїх співробітників

Джерело: складено на основі [214; 215; 219].

2) перевірка рівня надійності результатів анкетування за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха (L. Cronbach) [225; 226], що розраховується за формулою

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \delta_i^2}{\delta_s^2} \right), \quad (2.2)$$

де N – кількість пунктів у шкалі;

δ_i^2 – дисперсія показників;

δ_s^2 – дисперсія сумарного бала показників.

Коефіцієнт альфа Кронбаха набуває значення від 0 до 1. Якщо значення коефіцієнта дорівнює 1, то тест повністю є надійним; від 0,70 до 1 – ступінь надійності результатів опитування є прийнятним; нижче 0,70 – результат тесту не враховується.

Також рівень надійності результатів анкетування можна перевірити з використанням XYZ-аналізу. При XYZ-аналізі застосовується коефіцієнт варіації для перевірки однорідності значень відповідей респондентів. Коефіцієнт варіації розраховується як відношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}, \quad (2.3)$$

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де N – кількість пунктів у шкалі;

x_i – значення показника;

\bar{x} – середньоарифметичне значення показника;

δ – середньоквадратичне відхилення;

V – коефіцієнт варіації.

Значення коефіцієнта варіації та їх оцінку наведено в *табл. 2.46*.

Таблиця 2.46 – Значення коефіцієнта варіації та їх оцінка

Коефіцієнт варіації, %		Оцінка значень коефіцієнта варіації
<i>від</i>	<i>до</i>	
0	10	Абсолютно однорідні значення
10	25	Досить однорідні значення
25	100	Недостатньо однорідні значення

Джерело: складено за даними [225; 226].

Якщо коефіцієнт варіації менше 25% (значення показників абсолютно або досить однорідні), тоді можна брати середні значення показників для аналізу організаційної культури підприємств;

3) переведення відповідей респондентів із п'ятибальної шкали в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури

Значення відповіді, балів	Оцінка відповіді
1	0
2	0,25
3	0,5
4	0,75
5	1

4) розрахунок середніх арифметичних оцінок показників за пунктами анкети (усього 24), для двох питань за кожним індикатором (усього 12), середніх значень індикаторів за характеристиками організаційної культури (усього 4);

5) визначення рівня розвитку організаційної культури в цілому (табл. 2.47) за середнім значенням кожної характеристики

$$R = \frac{\sum(C_1 + C_2 + C_3 + C_4)}{n}, \quad (2.5)$$

де C_1 – середнє значення характеристики «пристосованість (здатність до адаптації)»;

C_2 – середнє значення характеристики «місія»;

C_3 – середнє значення характеристики «послідовність (узгодженість)»;

C_4 – середнє значення характеристики «залученість»;

n – кількість характеристик організаційної культури.

Середнє значення кожної характеристики розраховано за формулою

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (2.6)$$

де X_i – індикатори відповідної характеристики організаційної культури;

n – кількість індикаторів (у даному випадку 3 індикатори за кожною характеристикою організаційної культури).

Таблиця 2.47 – Шкала оцінки рівня розвитку організаційної культури

Оцінка організаційної культури, балів	Рівень розвитку організаційної культури
0-0,25	Дуже низький
0,26-0,5	Низький
0,51-0,75	Середній
0,76-1,0	Високий

Джерело: складено на основі [219; 223].

Даний методичний підхід апробовано на підприємствах різних видів економічної діяльності [224]. Розрахунки на прикладі підприємств вугільної та харчової промисловості, будівництва, з надання транспортних, інформаційних, консалтингових, банківських послуг засвідчили, що коефіцієнт альфа Кронбаха становить 0,795; 0,854; 0,999; 0,923; 0,848; 0,897; 0,917 відповідно, а коефіцієнт варіації – 17,1; 13,2; 16,4; 11,3; 14,6; 12,7; 10,4% відповідно. У зв'язку з цим для аналізу організаційної культури підприємств можна брати середні значення показників.

Таким чином, згідно з результатами розрахунків інтегрального показника організаційної культури встановлено, що досліджені підприємства мають середній рівень розвитку організаційної культури (окрім вугільної галузі), оскільки значення її оцінки перебувають у межах 0,51-0,75 (табл. 2.48). Вугільні підприємства мають низький рівень розвитку організаційної культури, оскільки значення її оцінки становить 0,469 (у межах 0,26-0,5).

Таблиця 2.48 – Рівень розвитку характеристик організаційної культури підприємств

Характеристика	Середні значення оцінки організаційної культури						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Пристосованість (здатність до адаптації)	0,408	0,442	0,608	0,709	0,363	0,604	0,611
Здатність до організаційних змін	0,313	0,325	0,536	0,719	0,438	0,750	0,500
Фокусування на споживачах	0,438	0,567	0,715	0,782	0,363	0,438	0,729
Організаційне навчання	0,688	0,433	0,572	0,625	0,288	0,625	0,604
Місія	0,511	0,525	0,691	0,704	0,438	0,771	0,618
Стратегічний напрям і наміри	0,469	0,542	0,697	0,579	0,438	0,938	0,729
Цілі та перспективи	0,563	0,592	0,715	0,719	0,400	0,875	0,646
Бачення	0,500	0,442	0,661	0,813	0,475	0,500	0,479
Послідовність (узгодженість)	0,407	0,498	0,689	0,756	0,484	0,521	0,608
Ключові цінності	0,438	0,492	0,732	0,719	0,538	0,500	0,542
Здатність до консенсусу	0,376	0,434	0,729	0,829	0,413	0,313	0,573
Координація та інтеграція	0,407	0,567	0,607	0,719	0,500	0,750	0,708
Залученість	0,479	0,556	0,739	0,813	0,346	0,750	0,639
Делегування повноважень	0,250	0,692	0,786	0,719	0,363	0,750	0,605
Орієнтація на роботу в команді	0,469	0,650	0,840	0,876	0,413	0,750	0,563
Розвиток здібностей і компетенцій	0,719	0,325	0,679	0,844	0,263	0,750	0,750
Загальна оцінка	0,469	0,505	0,682	0,745	0,408	0,662	0,619

Умовні позначення: (1) – вугільні підприємства; (2) – підприємства харчової промисловості; (3) – будівельні підприємства; (4) – транспортні підприємства; (5) – компанія з надання інформаційних послуг; (6) – консалтингова фірма; (7) – банківська установа.

Джерело: складено та розраховано за результатами анкетування.

Таким чином, на підставі розрахованих оцінок формується загальний профіль організаційної культури, що складається з чотирьох характеристик з різним набором індикаторів організаційної ефективності.

2.3 Особливості організаційної культури в системі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Сучасність диктує нові вимоги до розвитку бізнесу, ключовими з яких визнано корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як філософію організації підприємницької діяльності в контексті сталого розвитку. Одним із важливих елементів КСВ є модернізація організаційної культури підприємств, що відповідає:

Указу Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», у якому йдеться про сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (п. 8);

Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 66-р від 24.01.2020 р., у якій серед основних напрямів розвитку соціально відповідального бізнесу, що реалізуються суб'єктами господарської діяльності на добровільних засадах, зазначено формування корпоративної культури. Однак у даному стратегічному документі підкреслено, що актуальність розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні зумовлена, зокрема, низьким рівнем корпоративної культури, що є одним із чинників фінансової та економічної неспроможності значної частки суб'єктів господарської діяльності, а також низьким рівнем усвідомлення суспільством ролі бізнесу;

Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 р., де зазначено про необхідність запровадження корпоративної соціальної відповідальності;

ст. 422 розділу 21 «Співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, у якій ідеться про сприяння встановленню корпоративної соціальної відповідальності та заохочення ведення соціально відповідальної господарської діяльності багатонаціональних корпорацій.

З урахуванням вищезазначеного необхідним є подальший розвиток теоретичних засад, обґрунтування науково-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності.

Концептуальним, методологічним і практичним засадам корпоративної соціальної відповідальності як чиннику сталого розвитку значну увагу приділяють зарубіжні та вітчизняні дослідники: Ph. Kotler, N. Lee, O. Erhemjants, Q. Li, A. Venkateswaran, A. Nijhof, T. Bruijn, O. Fisscher, J. Jonker, E. Karssing, M. Schoemaker, L. Sacconi, A. McWilliams, D. Siegel, Aaronson, A. Pérez, I. Bosque, R. Wokutch, B. Sheehy, M. Kitzmueller, J. Shimshack, О. Грішнова, С. Пасека, А. Пасека, А. Колот, Е. Лібанова, О. Новікова, М. Дейч, О. Панькова, Т. Власова, О. Головінов, О. Затеїщикова, М. Буковинська, К. Комарова, Н. Ковальчук, В. Кривоус, Ю. Залознова, Т. Зінчук, С. Левківський, Н. Погуда, К. Павловська, Л. Матросова, Ю. Макогон, О. Хандій, В. Антонюк, Ю. Харазішвілі, В. Хаустова, О. Решетняк, В. Швець, Ю. Нікіфорова [227-258].

Вирішенню проблем управління розвитком організаційної культури підприємств присвячено роботи таких науковців, як: D. Denison, K. Cameron, R. Quinn, M. Millington, J. Schultz, G. Hofstede, C. Yilmal, E. Ergun, M. Simosi, J. Iljins, V. Skvarciany, E. Gaile-Sarkane, I. Lapina, I. Kairisa, D. Aramina, G. Ahmady, A. Nikooravesh, M. Mehrpour, D. Arditi, S. Nayak, A. Damci, H. Dźwigoł, D. Suryaningtyas, A. Sudiro, E. Troena, D. Irawanto, А. Квілінський, Д. Ліфінцев, О. Харчишина, К. Фокіна-Мезенцева, І. Отенко, М. Чепелюк, С. Лисевич, О. Андросова [214-216; 218; 219; 259-274] та ін.

Разом із тим, незважаючи на таку увагу до даної проблеми з боку вчених, актуальним і необхідним залишається здійснення подальших наукових досліджень у напрямі виявлення особливостей організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності як важливого елементу корпоративної соціальної відповідальності.

За оцінками експертів агенції Conference Board, у соціально відповідального бізнесу темпи зростання доходів на інвестований капітал становлять 9,8%, з активів – 3,6, від реалізації продукції – 2,8, прибутку – 63,5%.

У результаті дослідження «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: 2010-2018», проведеного Центром «Розвиток КСВ», встановлено, що пріоритетними напрямками реалізації КСВ є політика розвитку і поліпшення умов праці (76% респондентів), захист і підтримка споживачів (34%).

Більшість опитаних компаній у напрямі відносин зі споживачами реалізують програми / заходи щодо підтримки якості продукту компанії та надають правдиву інформацію споживачам. Майже третина компаній (33%) упроваджують тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, а кожна п'ята має розроблену систему управління скаргами та «гарячу лінію» (контакт-центр) для споживачів.

Компанії впроваджують соціальні проекти передусім для поліпшення своєї репутації (26% опитаних) та збільшення лояльності персоналу (23%). Політика корпоративної соціальної відповідальності реалізується вже на 83% вітчизняних підприємств. Однак лише 52% з них мають стратегію, а 24% – бюджет на програми й заходи щодо КСВ. При цьому 35% респондентів зазначили про збільшення спеціального бюджету на програми КСВ за останні 3 роки. Систему показників для оцінювання результатів програм із КСВ використовують тільки 12% опитаних.

На думку опитаних представників компаній, найближчим часом для розвитку КСВ потрібно: розробити нормативно-правову базу, яка б сприяла цій діяльності; підвищувати обізнаність про Національний контактний центр з відповідальної бізнес-поведінки; ввести курси з КСВ в університетські програми; активізувати участь бізнес-асоціацій у популяризації КСВ.

Більшість компаній не погодилися з тим, що для розвитку КСВ необхідно запровадити окрему посаду в компаніях із КСВ, ввести посаду

відповідального за розвиток КСВ у державі. Слід також наголосити, що досить значний відсоток компаній (від 27 до 34%) не визначили свою позицію щодо того чи іншого твердження опитування. На думку експертів Центру «Розвиток КСВ», це може свідчити про те, що представники компаній не замислюються (і, відповідно, не сформуvalи свою думку) про розвиток соціальної відповідальності в Україні.

У 2019 р. на підставі емпіричного дослідження [275-277] виявлено, що на підприємствах харчової промисловості сформовано ключову місію та довгострокову мету, визначено стратегічний напрям діяльності компанії. При цьому експерти відзначили недостатню реалізацію принципів спільної роботи співробітників із різних відділів, недієву координацію проєктів між відділами, не зовсім послідовний і передбачуваний підхід до ведення бізнесу (*табл. 2.49*).

Ключовою метою діяльності компаній має бути організаційне навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Однак, як свідчить обстеження підприємств харчової промисловості [276], даному питанню приділяється недостатньо уваги. Новаторські ідеї та інноваційні рішення здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними і постійно вдосконалювати свої навички та знання (*табл. 2.50*). Це не відповідає сучасним вимогам функціонування підприємств в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, коли персонал повинен набути цифрових навичок і компетенцій, а організаційна культура підприємств потребує модернізації з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 2.49 – Експертні оцінки сформованих цілей і принципів діяльності підприємств харчової промисловості, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Довгострокова мета і напрям діяльності	50,0	7,1	42,9
Чітка стратегія на майбутнє	50,0	42,9	7,1
Діюча стратегія компанії сприяє зміні методів конкуренції інших організацій	42,9	28,6	28,5
Чітка місія, яка надає сенсу і напрямку діяльності компанії	42,9	14,2	42,9
Співробітники різних відділів поділяють спільні перспективи	42,9	14,2	42,9
Підхід до ведення бізнесу є послідовним і передбачуваним	28,6	35,7	35,7
Спільна робота з кимось з іншого відділу – це як робота з кимось з іншої компанії	28,6	42,9	28,5
Абсолютний збіг цілей на всіх рівнях компанії	21,4	21,4	57,2
Стратегічний напрям компанії незрозумілий співробітникам	21,4	57,2	21,4
Загроза довгострокового бачення через короткострокове мислення	14,2	28,6	57,2
Ефективна координація проєктів між різними відділами компанії	14,2	42,9	42,9

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.50 – Думки експертів стосовно організації навчання під час роботи в компанії, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Заохочення співробітників бути креативними	35,7	42,9	21,4
Можливість упровадження нових ідей	35,7	21,4	42,9
Надання підтримки щодо розвитку нових ідей	35,7	35,7	28,6
Постійне оцінювання і поліпшення інноваційних ідей	28,6	35,7	35,7
Навчання – важлива мета повсякденної діяльності	28,6	28,6	42,9
Помилка як можливість навчатися й удосконалюватися	21,4	14,3	64,3
Заохочення та винагородження інновацій і ризиків	14,3	50,0	35,7
Інновації – це «болуче» питання бізнес-активності	14,3	50,0	35,7
Багато «речей губляться в системі»	7,1	57,2	35,7

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що підприємства харчової галузі впроваджують механізми корпоративної соціальної відповідальності, вкладають інвестиції у трансформацію організаційної культури, реалізують концепцію сталого розвитку. Разом із тим організаційна культура частково відповідає цілям і принципам сталого розвитку. Встановлено, що не в усіх компаніях діє корпоративний кодекс (табл. 2.51). Отже, керівники підприємств харчової промисловості прагнуть приділяти увагу корпоративній соціальній відповідальності, ключовим елементом якої є організаційна культура. Однак більшість підприємств в основному мають на меті збільшення обсягів реалізації готової продукції споживачам і відповідно зростання рівня рентабельності.

Таблиця 2.51 – Експертна оцінка особливостей організаційної культури обстежених підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
1	2	3	4
Вкладання інвестицій у модернізацію організаційної культури	50,0	14,3	35,7
Реалізація концепції сталого розвитку, одним з елементів якої є організаційна культура	42,9	21,4	35,7
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	35,7	7,1	57,2
Упровадження спеціальних програм із трансформації організаційної культури в рамках корпоративного кодексу	28,6	21,4	50,0
Команда топменеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення, коли питання організаційної культури чітко прописані під час стратегічного планування компанії,	28,6	14,2	57,2
Організаційна культура – важлива складова корпоративної відповідальності бізнесу	28,6	7,1	64,3
Питання розвитку організаційної культури включено до стратегічного управління діяльністю компанії	28,5	28,6	42,9
Формування та реалізація корпоративного кодексу, ключовим елементом якого є організаційна культура	21,4	35,7	42,9

Закінчення табл. 2.51

1	2	3	4
Відповідність організаційної культури цілям і принципам сталого розвитку	21,4	14,3	64,3
Неналежна увага до модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового становища підприємства	14,2	42,9	42,9
Вплив персоналу на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	14,2	28,6	57,2

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Встановлено, що, як правило, на будівельних підприємствах [275] не сформовано ключової місії та не визначено стратегічного напрямку діяльності компаній. Більшість експертів відзначили недостатньо послідовний і передбачуваний підхід до ведення бізнесу, відсутність збігу цілей на всіх ієрархічних рівнях компанії (табл. 2.52).

Таблиця 2.52 – Відповіді на запитання «Які, на Вашу думку, сформовані цілі та принципи діяльності компанії?», % експертів ¹

Цілі та принципи діяльності компанії?	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Є довгострокова мета і напрям діяльності	-	50,0	50,0
Діюча стратегія компанії сприяє зміні методів конкуренції інших організацій	16,7	50,0	33,3
Існує чітка місія, яка надає сенсу і напрямку діяльності компанії	-	50,0	50,0
Є чітка стратегія на майбутнє	-	66,7	33,3
Стратегічний напрям компанії співробітникам незрозумілий	33,3	16,7	50,0
Загроза довгострокового бачення через короткострокове мислення	50,0	16,7	33,3
Підхід до ведення бізнесу є послідовним і передбачуваним	16,7	33,3	50,0
Співробітники з різних відділів поділяють спільні перспективи	-	16,7	83,3
Ефективна координація проектів між різними відділами компанії	16,7	50,0	33,3
Спільна робота з кимось з іншого відділу – це як робота з кимось з іншої компанії	16,6	16,7	66,7
Абсолютний збіг цілей на всіх рівнях компанії	-	66,7	33,3

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На будівельних підприємствах недостатньо уваги приділяється організаційному навчанню. Інноваційні ідеї здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними, постійно вдосконалювати свої навички та знання (табл. 2.53), що не відповідає сучасним вимогам функціонування підприємств. Особливо це стало актуальним в умовах інтенсивного застосування цифрових технологій, коли персонал повинен мати цифрові компетенції, а організаційна культура підприємств – трансформуватися.

Таблиця 2.53 – Відповіді на запитання щодо організації процесу навчання під час роботи в компанії, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Помилка як можливість навчатися й удосконалюватися	16,7	-	83,3
Інновації та ризик заохочуються та винагороджуються	16,7	66,7	16,6
Багато «речей губляться в системі»	16,7	50,0	33,3
Навчання – важлива мета повсякденної діяльності	16,7	50,0	33,3
Заохочення співробітників бути креативними	-	66,7	33,3
Можливість упровадження нових ідей	16,6	16,7	66,7
Постійне оцінювання і поліпшення інноваційних ідей	-	50,0	50,0
Надання підтримки щодо розвитку нових ідей	33,3	50,0	16,7
Інновації – це «болюче» питання бізнес-активності	33,4	33,3	33,3

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На будівельних підприємствах не впроваджуються механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку. Більшість респондентів зауважили, що компанії не вкладають інвестиції у трансформацію організаційної культури, не реалізують концепцію сталого розвитку, не розробили корпоративних кодексів. Організаційна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 2.54). Керівництво

будівельних підприємств, як правило, має на меті скорочення витрат і відповідно підвищення рівня прибутковості.

Таблиця 2.54 – Експертна оцінка особливостей організаційної культури будівельних підприємств у системі КСВ у контексті сталого розвитку, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Компанія вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	16,6	66,7	16,7
Компанія впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках корпоративного кодексу	-	83,3	16,7
Компанія не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення її фінансового становища	33,4	33,3	33,3
Компанія реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якої є організаційна культура	-	66,7	33,3
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені у процесі стратегічного планування компанії	-	83,3	16,7
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	-	66,7	33,3
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені у процесі стратегічного планування компанії, команда топменеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	16,6	33,3	50,0
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	-	83,3	16,7
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	16,7	50,0	33,3
У компанії діє корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	-	66,7	33,3
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	-	83,3	16,7

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

На підприємстві у сфері інформаційних послуг [277] сформовано ключову місію та довгострокову мету, визначено стратегічний напрям діяльності. При цьому експерти зазначили про недостатньо послідовний і передбачуваний підхід до ведення бізнесу, недієву координацію проєктів між різними відділами, відсутність реалізації принципів спільної роботи співробітників із різних відділів і збігу цілей на всіх ієрархічних рівнях компанії (табл. 2.55).

Таблиця 2.55 – Відповіді на запитання «Які, на Вашу думку, сформовані цілі та принципи діяльності компанії?», % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Є довгострокова мета і напрям діяльності	52,6	15,8	31,6
Діюча стратегія компанії сприяє зміні методів конкуренції інших організацій	26,3	42,1	31,6
Існує чітка місія, яка надає сенсу і напряму діяльності компанії	42,1	21,1	36,8
Є чітка стратегія на майбутнє	31,6	31,6	36,8
Стратегічний напрям компанії співробітникам незрозумілий	31,6	52,6	15,8
Загроза довгострокового бачення через короткострокове мислення	57,9	15,8	26,3
Підхід до ведення бізнесу є послідовним і передбачуваним	36,8	36,8	26,4
Співробітники з різних відділів поділяють спільні перспективи	42,1	26,3	31,6
Ефективна координація проєктів між різними відділами компанії	15,8	21,0	63,2
Спільна робота з кимось з іншого відділу – це як робота з кимось з іншої компанії	10,5	57,9	31,6
Абсолютний збіг цілей на всіх рівнях компанії	15,8	42,1	42,1

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Незважаючи на те що на розглянутому підприємстві організаційне навчання визнано важливою метою функціонування компанії, цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Інноваційні ідеї здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними, постійно

вдосконалювати свої навички та знання (табл. 2.56), що не відповідає сучасним вимогам розвитку підприємств в умовах інтенсивного застосування цифрових технологій, коли персонал повинен мати цифрові компетенції, а організаційна культура підприємств потребує трансформації.

Таблиця 2.56 – Відповіді на запитання щодо організації навчання під час роботи в компанії, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Помилка як можливість навчатися й удосконалюватися	52,6	10,6	36,8
Інновації та ризик заохочуються та винагороджуються	10,5	57,9	31,6
Багато «речей губляться в системі»	26,3	31,6	42,1
Навчання – важлива мета повсякденної діяльності	52,6	21,1	26,3
Заохочення співробітників бути креативними	21,1	52,6	26,3
Можливість упровадження нових ідей	31,6	31,6	36,8
Постійне оцінювання і поліпшення інноваційних ідей	15,8	42,1	42,1
Надання підтримки щодо розвитку нових ідей	10,5	36,8	52,7
Інновації – це «болюче» питання бізнес-активності	31,6	36,8	31,6

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Виявлено, що на підприємстві з надання інформаційних послуг впроваджуються механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку [278], керівництво вкладає інвестиції у трансформацію організаційної культури. Однак, на думку більшості респондентів, не реалізується концепція сталого розвитку, не розроблено корпоративний кодекс, організаційна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 2.57). Отже, керівники цієї компанії мають на меті скорочення витрат і відповідно підвищення рівня прибутковості.

Таблиця 2.57 – Експертна оцінка особливостей організаційної культури підприємства з надання інформаційних послуг у системі КСВ у контексті сталого розвитку, % експертів ¹

Твердження	Варіанти відповіді		
	так	ні	частково
Компанія вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	36,8	21,1	42,1
Компанія впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках корпоративного кодексу	42,1	31,6	26,3
Компанія реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якої є організаційна культура	31,6	36,8	31,6
Компанія не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення її фінансового становища	26,3	47,4	26,3
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені у процесі стратегічного планування компанії	36,8	36,8	26,4
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	26,3	31,6	42,1
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені у процесі стратегічного планування компанії, команда топменеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	10,5	47,4	42,1
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	21,1	26,3	52,6
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	42,1	31,6	26,3
У компанії діє корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	31,6	42,1	26,3
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	21,1	42,1	36,8

¹ Розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено за результатами анкетування.

Здебільшого корпоративні кодекси (кодекси корпоративної етики) розроблені та затверджені на великих підприємствах України, таких як: ПАТ «Укртрансгаз», ТОВ «Метінвест Холдинг», ДТЕК, НАК «Нафтогаз України», АТ «Запорізький Завод Феросплавів», Kernel (агробізнес), АТ «Укрзалізниця», «Нова Пошта» та ін.

Наприклад, у Кодексі корпоративної етики ПАТ «Укртрансгаз» визначено основні принципи етичних норм компанії та вимоги до поведінки співробітників, якими вони мають керуватися у своїй діяльності. Метою даного кодексу є закріплення норм і правил поведінки співробітників компанії, засад взаємовідносин на всіх рівнях, корпоративних цінностей, усвідомлення індивідуальної ролі кожного співробітника в досягненні стратегічних цілей підприємства. Кодекс регулює взаємовідносини між усіма суб'єктами корпоративної етики для забезпечення розвитку організаційної культури і високих стандартів ділової поведінки у компанії. При цьому товариство запроваджує і розвиває систему навчання, мотивації, оцінки потенціалу працівників, реалізує всі можливості для підвищення кваліфікації, професійного зростання й ефективної роботи.

Кодекс етики Групи «Метінвест» встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими мають щодня керуватися у своїй діяльності співробітники всіх рівнів. Вище керівництво несе відповідальність щодо питань етики та корпоративної культури. Для цього воно створює і підтримує культуру, де співробітники розуміють свою відповідальність, дотримуються Кодексу етики.

Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК є зведенням правил корпоративної етики та ділової поведінки співробітників, які працюють у компаніях ДТЕК. У документі визначено основні цінності та принципи, правила етики і ділової поведінки всіх співробітників відповідно до місії, бачення й корпоративних цінностей ДТЕК.

У Кодексі корпоративної етики компанії «Нова Пошта» наголошено, що частиною організаційної культури є дисципліна, виконання зобов'язань, реалізація принципу «точно в строк».

Метою розроблення та затвердження Кодексу етики АТ «Укрзалізниця» є розвиток та вдосконалення корпоративної культури, ефективної взаємодії співробітників один з одним, а також з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами. Цей Кодекс містить обов'язкові стандарти й очікування, які накладаються на повсякденну поведінку співробітників та осіб, які діють від імені або в інтересах товариства, для досягнення її етичності.

Корпоративний кодекс компанії Kernel, одного з лідерів агробізнесу, базується на таких цінностях, як стратегічний системний менеджмент, синергія бізнес-інтеграції, ефективне управління активами і ресурсами, зміни та інновації, прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток і соціальна відповідальність, партнерство та єдність цілей, залученість як внутрішнє підприємництво, взаємоповага та довіра, розвиток потенціалу людей.

Слід відзначити, що основою кожної компанії мають бути корпоративні цінності як інструмент реалізації місії та стратегічних цілей, які відіграють важливу роль у розвитку бізнес-процесів, визначенні правил партнерської взаємодії між співробітниками та іншими стейкхолдерами, гармонізації бізнес-стратегії з організаційною культурою (*табл. 2.58*).

Отже, 6 компаній із 11 вважають своїми пріоритетними цінностями професіоналізм і командну роботу; 5 – потенціал персоналу, відповідальність і лідерство; 4 – кар'єрний розвиток і навчання персоналу, орієнтація на клієнтів, ефективність і результативність, довіра.

Таблиця 2.58 – Матриця корпоративних цінностей підприємств різних видів економічної діяльності

Цінності	Підприємства										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Потенціал персоналу	+	+	+					+			+
Надійність і чесність	+								+		
Професіоналізм	+	+		+			+	+		+	
Відповідальність	+			+	+	+			+		
Розвиток і зосередженість на навчанні	+					+	+				+
Клієнтоорієнтованість		+	+							+	+
Життя, здоров'я, екологія		+				+					
Лідерство		+				+		+	+	+	
Командна робота та єдність		+		+	+	+				+	+
Технології			+							+	
Ефективність і результативність			+		+			+		+	
Фінансова стабільність						+					
Прагнення вдосконалюватися				+					+	+	
Відкритість					+						
Стійка ділова репутація						+					
Сумлінність і довіра						+	+		+	+	
Прозорість							+				+
Справедливість							+				
Новаторство / інноваційність								+		+	

Умовні позначення: (1) – ПАТ «Укртрансгаз»; (2) – Метінвест; (3) – Нова Пошта; (4) – ДТЕК; (5) – АТ «Укрзалізниця»; (6) – компанія Kernel; (7) – НАК «Нафтогаз України»; (8) – АТ «Запорізький завод феросплавів»; (9) – компанія Procter & Gamble Україна (P&G); (10) – ТОВ «БМС СЕРВІС»; (11) – АТ «Ощадбанк».

Джерело: складено за даними з офіційних сайтів зазначених підприємств.

На основі узагальнення діючих кодексів корпоративної етики на вітчизняних підприємствах встановлено ключові корпоративні цінності, на яких має формуватися й розвиватися організаційна культура (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Корпоративні цінності великих підприємств України

Джерело: запропоновано авторами.

Таким чином, на підприємствах харчової промисловості, будівельних, з надання інформаційних і готельних послуг не розроблено кодекс корпоративної етики, який має визначати поведінку та чіткий набір цінностей компанії.

Пропонуються кодекси корпоративної етики для підприємства харчової промисловості ТОВ «Бріюшь» і будівельної компанії ТОВ «СК-1».

Кодекс етики ТОВ «Бріюшь»

1. Корпоративні цінності.

Співпраця – ми охоче беремося за будь-які завдання, щоб допомогти клієнтам, і знаходимо найбільш прийнятний варіант співпраці.

Клієнтоорієнтованість – ми працюємо на благо клієнтів, бажання клієнта для нас – непорушний закон.

Відповідальність – кожен із нас усвідомлює, що від уважності й відповідального ставлення до своїх обов'язків залежить майбутнє компанії та її працівників.

Прозорість – усі наші бізнес-процеси й інформація про діяльність завжди відкриті та доступні нашим клієнтам.

Інновації – наша компанія завжди прагне вивчати і застосовувати в роботі новітні технології організації виробничих процесів, логістичної діяльності та управління персоналом.

Здоровий спосіб життя.

2. Найголовніші етичні постулати роботи ТОВ:

повне дотримання вітчизняного законодавства у процесі виконання своїх посадових обов'язків;

гнучкість до змін законодавства, політичних і економічних реалій;

постійна зміна та вдосконалення, модифікація наявних методів роботи і досягнення успіху;

справедлива оцінка професіоналів і лояльних співробітників; той, хто щиро відданий клієнтам компанії та роботі в компанії, робить усе можливе для найбільш якісного виконання своїх посадових обов'язків;

допомога співробітникам у побудові кар'єри, оцінка талантів, досягнень і можливостей для найбільш активного розвитку компанії;

регулярне оцінювання ідей і пропозицій кожного ініціативного працівника;

відкритість керівництва для звернення співробітників із будь-яких питань.

3. Конфлікт інтересів.

Конфлікт інтересів – це така ситуація, коли працівник особисто зацікавлений у виконанні того чи іншого свого посадового обов'язку певним чином у власних інтересах або в інтересах третьої особи, коли така зацікавленість співробітника у виконанні певним чином своїх посадових обов'язків завдає шкоди компанії та її клієнтам.

4. Корпоративний стиль.

При спілкуванні з клієнтами компанії співробітники дотримуються стилю одягу, прийнятого в компанії та прописаного в кодексі. Крім цього,

співробітники зобов'язуються не допускати коментарів щодо компанії, її співробітників, проєктів у неналежній манері. Для вирішення будь-яких конфліктів у роботі співробітники звертаються до вищого керівника, а не пишуть на форумах або повідомляють у ЗМІ, соцмережах, розповідають стороннім особам про компанію, робочі процеси та взаємовідносини співробітників.

Кодекс корпоративної етики ТОВ «СК-1»

Цей Кодекс:

відображає найбільш значущі внутрішньокорпоративні цінності та принципи діяльності компанії, а також засновані на них і прийняті правила ділової поведінки, стандарти та норми корпоративної етики;

дає працівникам уявлення про місію, цінності та принципи діяльності ТОВ для кращого розуміння цілей і пріоритетів власної діяльності в компанії;

встановлює базові принципи взаємовідносин із колегами, діловими партнерами та громадськістю;

служить інструментом для запобігання потенційним ризикам, можливим зловживанням і конфліктним ситуаціям, а також діям, здатним завдати шкоди репутації компанії;

підтримує та сприяє розвитку організаційної культури, невід'ємною частиною якої є неухильне дотримання етики корпоративної поведінки.

Кодекс поширюється на всі сфери діяльності компанії та її співробітників незалежно від рівня обійманої посади, у тому числі на вищий менеджмент.

Наша місія – вести бізнес найбільш ефективним і безпечним способом, піклуватися про працівників і партнерів для забезпечення соціального розвитку та зростання прибутковості компанії.

Наше бачення – бути лідером за якістю послуг, що надаються, й ефективністю роботи на ринках присутності.

Стратегічні пріоритети розвитку компанії:

підвищення операційної ефективності діяльності;
розвиток технологічно орієнтованого бізнесу;
лідуючі позиції на ринках присутності;
залучення й утримання кращих фахівців будівельної галузі.

Компанія забезпечує прозорість і відкритість в управлінні персоналом, постійно вдосконалює методи управління, створюючи працівникам сприятливі умови праці, можливість для підвищення кваліфікації та реалізації свого потенціалу.

Робота і кар'єра в компанії – сфера максимально чесної конкуренції знань, зусиль та ініціатив. Щоб побудувати успішну кар'єру, необхідно дотримуватися принципів організаційної культури, вдосконалювати виконання своїх функцій, здобувати нові знання, набувати нових вмінь, самостійно виступати з ініціативою щодо поліпшення процесів.

Зростання рівня матеріальної винагороди кожного працівника залежить у цілому від результатів діяльності компанії. Особисті успіхи є значимими саме в контексті загального результату.

Компанія гарантує працівникам захист від будь-яких форм дискримінації, як це визначено чинним законодавством України і нормами міжнародного права.

При реалізації кадрової політики, політики оплати праці та соціального забезпечення заборонені будь-які преференції за національністю, статтю, віком тощо.

Виходячи з вищевикладеного до недоліків розвитку організаційної культури досліджених підприємств віднесено недостатню увагу до впровадження клієнтоорієнтованого підходу при розумінні побажань і потреб споживачів, організаційного навчання та можливостей розвитку персоналу. Це обумовлено тим, що вітчизняні підприємства недостатньою мірою здійснюють інвестиції у підвищення кваліфікації співробітників, хоча і відзначають цей напрям як пріоритетний при трансформації організаційної

культури. Тому доцільним є внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів, а саме визначення основних напрямів стратегічного управління розвитком організаційної культури та механізмів його організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення.

2.4 Висновки до розділу 2

Здійснено діагностику сучасного стану управління процесами формування організаційної культури та оцінку рівня її розвитку на підприємствах різних видів економічної діяльності. У результаті дослідження зроблено такі висновки.

1. На формування організаційної культури суттєво впливають топменеджери (63,5% опитаних); менший вплив мають менеджери середньої ланки (11,3%), працівники HR-відділу (11,3%), пересічні співробітники (10,4%) та клієнти (10,4%).

Формальна організаційна культура, як правило, сформована керівництвом (78,3% опитаних); 13% експертів відзначили, що вона сформована спонтанно, а 8,7% – що в них зовсім немає організаційної культури.

Організаційна культура досліджених підприємств є неефективною (36,5% респондентів) і має такі недоліки: функціональна роз'єднаність перешкоджає обміну даними (18,3%); організація сфокусована на продажах і прибутках, а не на споживачах, тобто компанія не зорієнтована на клієнта (14,8%); нерозуміння співробітниками підприємства, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури» (12,2%); відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (11,3%); організаційна культура не націлена на врахування потреб клієнтів (11,3%); відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти даними

(10,4%); недостатня цифрова компетентність персоналу компанії (8,7%); нездатність компанії підтримувати маркетингові комунікації з клієнтами (5,2%).

Основними перешкодами для зміни організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки є такі: низький рівень залученості співробітників (28,7% респондентів); недостатній обсяг фінансових ресурсів (27,8%); недосконалість організаційної структури (27,0%); відсутність чіткого бачення і підтримки керівництва (25,2%); нерозуміння цифрових трендів (22,6%); нездатність вносити необхідні зміни в організаційну культуру (20%); нерозвиненість IT-інфраструктури (20,0%); брак фахівців, які мають цифрові навички та знання (18,3%); відсутність баз даних (3,5%).

Організаційна культура впливає на фінансові результати підприємств повністю (65,2% опитаних) або частково (24,4%). Організаційна культура підприємств передусім впливає на збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу (38,3% респондентів), зростання рівня прибутковості (32,2%), скорочення витрат і, відповідно, собівартості (27,8%).

На думку опитаних, трансформація організаційної культури має полягати у: підвищенні кваліфікації співробітників; упровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів; застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів; підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; зростанні обсягів фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах.

2. У результаті опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури підприємств вугільної та харчової промисловості, будівництва, з надання транспортних, банківських, консалтингових, інформаційних послуг. Здебільшого на рівень розвитку організаційної культури цих підприємств суттєво впливають такі індикатори: «цілі та перспективи», «орієнтація на споживача», «стратегічний напрям і наміри», «координація та інтеграція»,

«надання повноважень», «ключові цінності». При цьому значення індикаторів за підприємствами відрізняється і залежить від виду економічної діяльності.

3. Удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня організаційної культури підприємств, який, на відміну від існуючих, включає такі етапи:

складання спрощеної анкети з 24 тверджень на основі методик Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона та Р. Куїнна;

перевірка рівня надійності результатів анкетування за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха;

переведення відповідей респондентів із п'ятибальної шкали в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури;

розрахунок середніх арифметичних оцінок за пунктами анкети, середніх значень індексів за характеристиками організаційної культури;

визначення рівня розвитку організаційної культури підприємства в цілому за середнім значенням кожного показника.

Це дозволить здійснювати моніторинг сучасного стану організаційної культури, своєчасно виявляти проблеми та шукати можливі шляхи їх вирішення, оперативно приймати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо необхідності трансформації організаційної культури.

4. Виявлено, що на обстежених підприємствах харчової промисловості, будівництва, оптової торгівлі, з надання інформаційних, транспортних і консалтингових послуг не приділяється належної уваги застосуванню принципів корпоративної соціальної відповідальності, одним із важливих елементів якої є організаційна культура. У зв'язку з цим запропоновано кодекси корпоративної етики на прикладі підприємств харчової промисловості та будівництва.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

3.1 Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання та вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури суб'єктів господарювання

Для успішного функціонування підприємств доцільним є обґрунтування застосування науково-методичних підходів до вибору оптимального варіанта трансформації організаційної культури.

Питанням формування і розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення та трансформації в умовах модернізації присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних науковців.

На основі аналізу наукових публікацій встановлено, що наукові здобутки вчених із даної проблематики полягають у такому:

досліджено особливості організаційної культури підприємств, визначено її відмінності від корпоративної культури;

обґрунтовано теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування та розвитку організаційної культури підприємств з урахуванням галузевої специфіки;

розроблено механізми стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища.

Однак актуальним залишається здійснення наукових досліджень у напрямі трансформації організаційної культури підприємств із використанням економіко-математичного інструментарію.

Для оцінки та вибору оптимального напрямку трансформації організаційної культури підприємств пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (метод Т. Сааті), який дозволяє кількісно визначити

важливість критеріїв і враховує особливості та вплив екзогенних й ендогенних чинників на розвиток організаційної культури.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) є системною процедурою для ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми і подальшого структурування багатокритеріальних альтернатив, якими можуть виступати і сценарії. Розглянемо основні положення МАІ при виборі оптимального напрямку трансформації організаційної культури підприємств. Перш за все, виконується структуризація завдання, в рамках якої визначаються мета, критерії та альтернативи, а також встановлюються зв'язки між ними (рис. 3.1).

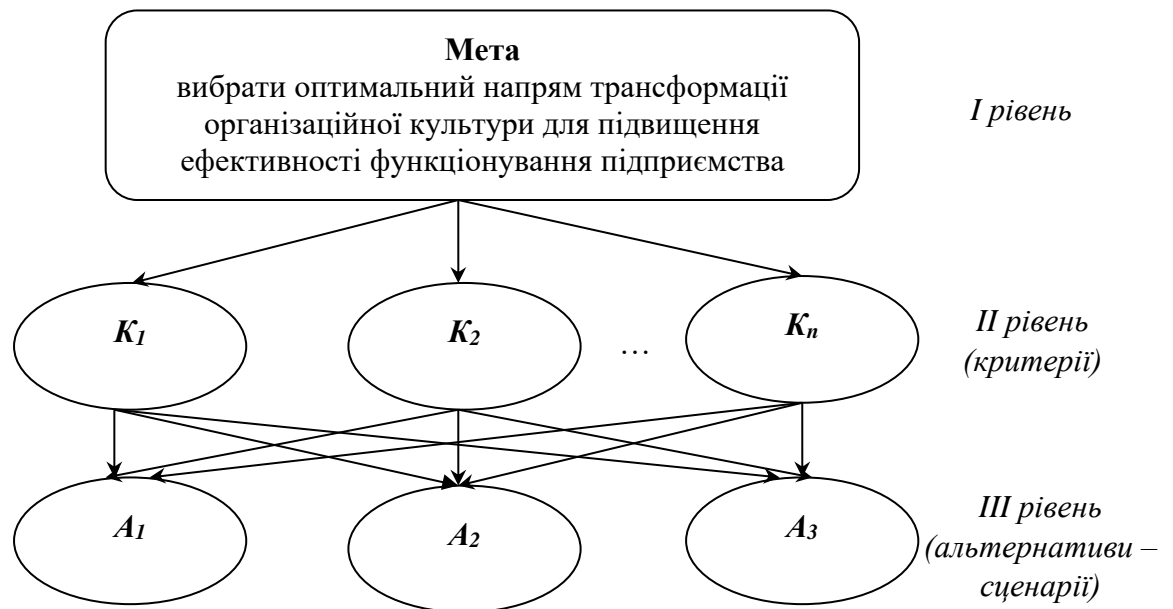


Рисунок 3.1 – Ієрархічна модель вибору оптимального варіанта трансформації організаційної культури підприємств

Джерело: побудовано на основі [279]).

Отже, мета становить перший рівень ієрархії, другий рівень – критерії, тобто кількісна або якісна характеристика, що є істотною для судження про об'єкт. За системою критеріїв оцінюються альтернативи – об'єкти, серед яких необхідно зробити вибір. Вони становлять третій рівень ієрархії. У рамках даного дослідження стратегічні напрями:

1 – трансформація організаційної культури шляхом упровадження цифрових технологій, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві;

2 – підвищення кваліфікації співробітників, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування компаній;

3 – застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування та розвитку організаційної культури підприємств, тобто орієнтація компанії на споживачів.

Обґрунтування вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури підприємств має здійснюватися за алгоритмом, що включає 8 етапів, проходження яких дає змогу визначити кількість критеріїв та параметри оцінювання кожного з напрямів (рис. 3.2).

Для вибору ефективного напрямку трансформації організаційної культури підприємств обрано 12 найвагоміших критеріїв, які систематизовано в 4 групи:

адаптивність – зміни в компанії (K_1); орієнтація на споживачів (K_2); організаційне навчання (K_3);

місія – стратегічне планування (K_4); постановка цілей (K_5); бачення (K_6);

взаємодія – координація (K_7); згода (K_8); цінності (K_9);

залученість – розвиток здібностей (K_{10}); робота в команді (K_{11}); відповідальність і повноваження (K_{12}).

При виборі оптимального варіанта здійснюється попарне порівняння критеріїв та альтернатив відносно кожного з критеріїв із використанням спеціальної «шкали відносної важливості» (шкала 1-9, шкала Сааті) (табл. 3.1-3.3).

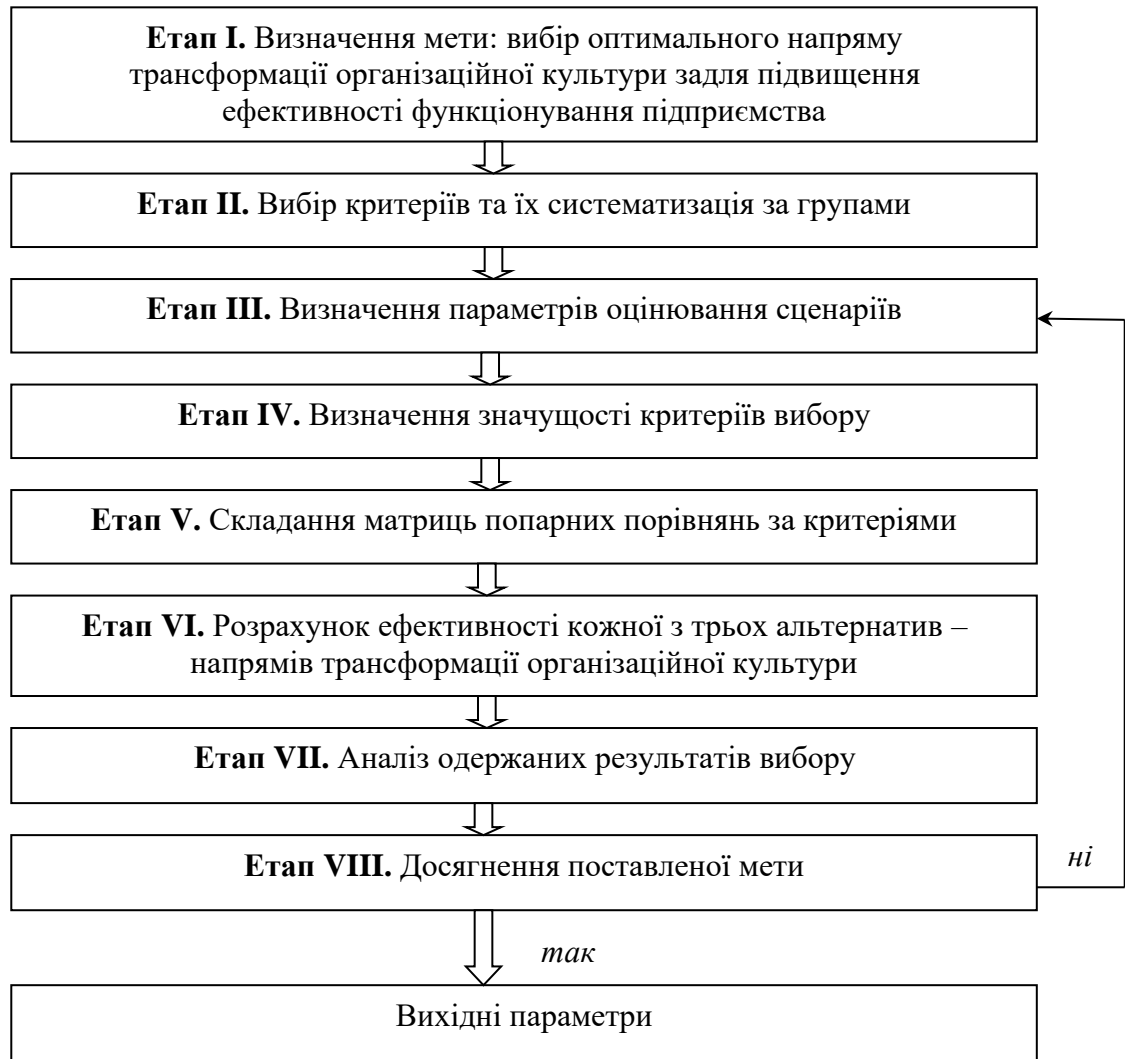


Рисунок 3.2 – Алгоритм оцінювання та вибору оптимального сценарію трансформації організаційної культури

Джерело: побудовано на основі [280].

Таблиця 3.1 – Попарне порівняння критеріїв

	K_1	K_2	...	K_n	d	ω
K_1					d_1	ω_1
K_2					d_2	ω_2
...				
K_n					d_n	ω_n

Таблиця 3.2 – Попарне порівняння альтернатив (сценаріїв) щодо кожного з критеріїв

K_n	A_1	A_2	...	A_m	d	V_n
A_1					d_1	V_n^1
A_2					d_2	V_n^2
...				
A_m					d_n	V_n^m

Таблиця 3.3 – Градації переваг для попарного порівняння критеріїв та альтернатив

Кількісна оцінка	Ступінь переваги одного об'єкта порівняно з іншими	Кількісна оцінка	Ступінь переваги одного об'єкта порівняно з іншими
9	Незрівнянно краще	1/9	Незрівнянно гірше
7	Значно краще	1/7	Значно гірше
5	Краще	1/5	Гірше
3	Помірно краще	1/3	Помірно гірше
1	Рівна пріоритетність	1	Рівна пріоритетність
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями	1/2, 1/4, 1/6, 1/8	

Числа зі шкали Сааті використовуються для того, щоб показати, у скільки разів елемент із більшою оцінкою переваги домінує над елементом із меншою оцінкою щодо спільного для них критерію або властивості.

При здійсненні парного порівняння застосовують значення зворотних оцінок переваги: якщо перевага i -ї альтернативи порівняно з j -ю має одне з вищенаведених значень, то оцінка переваги i -ї альтернативи над j -ю матиме зворотне значення.

Отже, формою подання результатів попарних порівнянь є обернено-симетрична матриця виду

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \dots & & & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

K_6	3	1/3	7	1/3	1/5	1	1/5	1/3	5	7	1/3	1/7
K_7	5	1/3	9	3	3	5	1	3	5	7	3	1/3
K_8	3	1/5	7	1/3	3	3	1/3	1	7	9	3	1/5
K_9	7	1/3	5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/7	1	3	1/5	1/9
K_{10}	1/3	1/5	1/3	1/7	1/7	1/7	1/7	1/9	1/3	1	1/7	1/9
K_{11}	3	1/3	5	1/5	1/5	3	1/3	1/3	5	7	1	1/3
K_{12}	5	1/3	7	3	3	7	3	5	9	9	3	1

Джерело: складено та розраховано автором.

Для складання матриці попарного порівняння критеріїв розраховано значення d :

$$\left. \begin{aligned}
 d_1 &= \sqrt[12]{1 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 0,2 \cdot 0,143 \cdot 0,333 \cdot 0,2 \cdot 0,333 \cdot 0,143 \cdot 3 \cdot 0,333 \cdot 0,2} = \\
 &= \sqrt[12]{0,0000302} = 0,420 \\
 d_2 &= \sqrt[12]{3 \cdot 1 \cdot 7 \cdot 5 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 3 \cdot 3} = \sqrt[12]{1913625} = 3,338 \\
 d_3 &= \sqrt[12]{0,2 \cdot 0,143 \cdot 1 \cdot 0,111 \cdot 0,2 \cdot 0,143 \cdot 0,111 \cdot 0,143 \cdot 0,2 \cdot 3 \cdot 0,2 \cdot 0,143} = \\
 &= \sqrt[12]{0,00000002473} = 0,232 \\
 d_4 &= \sqrt[12]{5 \cdot 0,2 \cdot 9 \cdot 1 \cdot 0,333 \cdot 3 \cdot 0,333 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 7 \cdot 5 \cdot 0,333} = \sqrt[12]{523,427} = 1,685 \\
 d_5 &= \sqrt[12]{7 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 3 \cdot 1 \cdot 5 \cdot 0,333 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 7 \cdot 5 \cdot 0,333} = \sqrt[12]{1129,729} = 1,796 \\
 d_6 &= \sqrt[12]{3 \cdot 0,333 \cdot 7 \cdot 0,333 \cdot 0,2 \cdot 1 \cdot 0,2 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 7 \cdot 0,333 \cdot 0,143} = \\
 &= \sqrt[12]{0,0516964} = 0,781 \\
 d_7 &= \sqrt[12]{5 \cdot 0,333 \cdot 9 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 7 \cdot 3 \cdot 0,333} = \sqrt[12]{70733,321} = 2,536 \\
 d_8 &= \sqrt[12]{3 \cdot 0,2 \cdot 7 \cdot 0,333 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 0,333 \cdot 1 \cdot 7 \cdot 9 \cdot 3 \cdot 0,2} = \sqrt[12]{158,443} = 1,525 \\
 d_9 &= \sqrt[12]{7 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 0,2 \cdot 0,2 \cdot 0,2 \cdot 0,2 \cdot 0,143 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 0,2 \cdot 0,143} = \sqrt[12]{0,000229} = \\
 &= 0,497 \\
 d_{10} &= \sqrt[12]{0,333 \cdot 0,2 \cdot 0,333 \cdot 0,143 \cdot 0,143 \cdot 0,143 \cdot 0,143 \cdot 0,111 \cdot 0,333 \cdot 1 \cdot 0,143 \cdot 0,111} = \\
 &= \sqrt[12]{0,00000000544} = 0,205 \\
 d_{11} &= \sqrt[12]{3 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 0,2 \cdot 0,2 \cdot 3 \cdot 0,333 \cdot 0,333 \cdot 5 \cdot 7 \cdot 1 \cdot 0,333} = \sqrt[12]{0,77467} = 0,979 \\
 d_{12} &= \sqrt[12]{5 \cdot 0,333 \cdot 7 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 7 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 9 \cdot 9 \cdot 3 \cdot 1} = \sqrt[12]{2676395,925} = 3,433
 \end{aligned} \right\} \Rightarrow (3.7)$$

$$\Rightarrow d_1 + d_2 + d_3 + d_4 + d_5 + d_6 + d_7 + d_8 + d_9 + d_{10} + d_{11} + d_{12} = D = 17,427$$

вагових коефіцієнтів ω :

$$\begin{aligned}
\omega_1 &= \frac{d_1}{D} = \frac{0,420}{17,427} = 0,024; \omega_2 = \frac{d_2}{D} = \frac{3,338}{17,427} = 0,192; \\
\omega_3 &= \frac{d_3}{D} = \frac{0,232}{17,427} = 0,013; \omega_4 = \frac{d_4}{D} = \frac{1,685}{17,427} = 0,097; \\
\omega_5 &= \frac{d_5}{D} = \frac{1,796}{17,427} = 0,103; \omega_6 = \frac{d_6}{D} = \frac{0,781}{17,427} = 0,045; \\
\omega_7 &= \frac{d_7}{D} = \frac{2,536}{17,427} = 0,146; \omega_8 = \frac{d_8}{D} = \frac{1,525}{17,427} = 0,088; \\
\omega_9 &= \frac{d_9}{D} = \frac{0,497}{17,427} = 0,029; \omega_{10} = \frac{d_{10}}{D} = \frac{0,205}{17,427} = 0,012; \\
\omega_{11} &= \frac{d_{11}}{D} = \frac{0,979}{17,427} = 0,056; \omega_{12} = \frac{d_{12}}{D} = \frac{3,433}{17,427} = 0,197
\end{aligned} \tag{3.8}$$

У результаті розрахунків виявлено, що ступінь відхилень від узгодженості експертних оцінок матриці є допустимим і становить 17,5%, тобто перебуває в межах 10-20%:

$$\begin{aligned}
\lambda_{\max} &= (42,533 \cdot 0,024) + (4,074 \cdot 0,192) + (67,333 \cdot 0,013) + (16,520 \cdot 0,097) + \\
&+ (14,419 \cdot 0,103) + (30,819 \cdot 0,045) + (9,186 \cdot 0,146) + (18,729 \cdot 0,088) + \\
&+ (45,676 \cdot 0,029) + (68 \cdot 0,012) + (24,209 \cdot 0,056) + (6,272 \cdot 0,197) = 1,021 + \\
&+ 0,782 + 0,875 + 1,602 + 1,485 + 1,387 + 1,341 + 1,648 + 1,325 + 0,816 + \\
&+ 1,356 + 1,236 = 14,874
\end{aligned} \tag{3.9}$$

$$CI = \frac{14,874 - 12}{12 - 1} = 0,261; \tag{3.10}$$

$$CR = \frac{0,261}{1,49} = 0,175 . \tag{3.11}$$

Результати розрахунків значень вагових коефіцієнтів для альтернатив (напрями трансформації організаційної культури) наведено в *табл. 3.5*.

Таблиця 3.5 – Результати порівняння альтернатив щодо критеріїв

K_1	A_1	A_2	A_3	d	K_2	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	9	7	63	A_1	1	5	1/7	0,715
A_2	1/9	1	3	0,333	A_2	1/5	1	1/3	0,067
A_3	1/7	1/3	1	0,048	A_3	7	3	1	21
K_3	A_1	A_2	A_3	d	K_4	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	1/3	3	0,999	A_1	1	5	3	15
A_2	3	1	5	15	A_2	1/5	1	1/3	0,067
A_3	1/3	1/5	1	0,067	A_3	1/3	3	1	0,999
K_5	A_1	A_2	A_3	d	K_6	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	7	5	35	A_1	1	5	3	15
A_2	1/7	1	1/3	0,048	A_2	1/5	1	1/3	0,067
A_3	1/5	3	1	0,600	A_3	1/3	3	1	0,999
K_7	A_1	A_2	A_3	d	K_8	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	3	5	15	A_1	1	1/5	1/3	0,067
A_2	1/3	1	3	0,999	A_2	5	1	7	35
A_3	1/5	1/3	1	0,067	A_3	3	1/3	1	0,999
K_9	A_1	A_2	A_3	d	K_{10}	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	1/3	1/3	0,111	A_1	1	1/3	7	2,331
A_2	3	1	5	15	A_2	3	1	7	21
A_3	3	1/5	1	0,600	A_3	1/7	1/7	1	0,020
K_{11}	A_1	A_2	A_3	d	K_{12}	A_1	A_2	A_3	d
A_1	1	1/3	9	2,997	A_1	1	1/5	7	1,400
A_2	3	1	7	21	A_2	5	1	9	45
A_3	1/9	1/7	1	0,016	A_3	1/7	1/9	1	0,016

Джерело: складено та розраховано автором.

Для складання матриці попарного порівняння 3 альтернатив щодо 12 критеріїв розраховано значення V :

$$\begin{aligned}
 V_n^m &= \frac{\sqrt[n]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13}}}{\sqrt[n]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13}} + \sqrt[n]{a_{21} \cdot a_{22} \cdot a_{23}} + \sqrt[n]{a_{31} \cdot a_{32} \cdot a_{33}}} = \\
 &= \frac{\sqrt[n]{d_n^1}}{\sqrt[n]{d_n^1} + \sqrt[n]{d_n^2} + \sqrt[n]{d_n^3}}; \\
 V_1^1 &= \frac{3,979}{5,035} = 0,79; \quad V_1^2 = \frac{0,693}{5,035} = 0,138; \quad V_1^3 = \frac{0,363}{5,035} = 0,072; \\
 V_2^1 &= 0,22; \quad V_2^2 = 0,10; \quad V_2^3 = 0,68; \quad V_3^1 = 0,258; \quad V_3^2 = 0,637; \\
 V_3^3 &= 0,105; \quad V_4^1 = 0,637; \quad V_4^2 = 0,105; \quad V_4^3 = 0,258; \\
 V_5^1 &= 0,731; \quad V_5^2 = 0,081; \quad V_5^3 = 0,188; \quad V_6^1 = 0,637; \quad V_6^2 = 0,105; \\
 V_6^3 &= 0,258; \quad V_7^1 = 0,637; \quad V_7^2 = 0,258; \quad V_7^3 = 0,105; \\
 V_8^1 &= 0,087; \quad V_8^2 = 0,700; \quad V_8^3 = 0,213; \quad V_9^1 = 0,127; \quad V_9^2 = 0,651; \\
 V_9^3 &= 0,222; \quad V_{10}^1 = 0,304; \quad V_{10}^2 = 0,633; \quad V_{10}^3 = 0,063; \quad V_{11}^1 = 0,324; \\
 V_{11}^2 &= 0,602; \quad V_{11}^3 = 0,056; \quad V_{12}^1 = 0,227; \quad V_{12}^2 = 0,722; \quad V_{12}^3 = 0,051
 \end{aligned} \tag{3.12}$$

Розрахунок ефективності кожної з альтернатив дає такі результати:

$$\begin{aligned}
 S_1(A_1) &= (0,024 \cdot 0,79) + (0,192 \cdot 0,22) + (0,013 \cdot 0,258) + (0,097 \cdot 0,637) + \\
 &(0,103 \cdot 0,731) + (0,045 \cdot 0,637) + (0,146 \cdot 0,637) + (0,088 \cdot 0,087) + (0,029 \cdot 0,127) + \\
 &+ (0,012 \cdot 0,304) + (0,056 \cdot 0,324) + (0,197 \cdot 0,227) = 0,401; \\
 S_2(A_2) &= (0,024 \cdot 0,138) + (0,192 \cdot 0,100) + (0,013 \cdot 0,637) + (0,097 \cdot 0,105) + \\
 &(0,103 \cdot 0,081) + (0,045 \cdot 0,105) + (0,146 \cdot 0,258) + (0,088 \cdot 0,700) + (0,029 \cdot 0,651) + \\
 &+ (0,012 \cdot 0,633) + (0,056 \cdot 0,62) + (0,197 \cdot 0,722) = 0,357; \\
 S_3(A_3) &= (0,024 \cdot 0,072) + (0,192 \cdot 0,68) + (0,013 \cdot 0,105) + (0,097 \cdot 0,258) + \\
 &(0,103 \cdot 0,188) + (0,045 \cdot 0,258) + (0,146 \cdot 0,105) + (0,088 \cdot 0,213) + (0,029 \cdot 0,222) + \\
 &+ (0,012 \cdot 0,063) + (0,056 \cdot 0,056) + (0,197 \cdot 0,051) = 0,244
 \end{aligned}
 \tag{3.13}$$

Одержані результати свідчать про те, що пріоритетним напрямом трансформації організаційної культури підприємств є впровадження цифрових технологій, оскільки він має найбільшу ефективність (0,401) порівняно з двома іншими – підвищенням кваліфікації співробітників (0,357) та орієнтацією на клієнтів (0,244) [282].

Отже, удосконалено методичний підхід, який, на відміну від існуючих, дозволяє обґрунтувати з використанням методу аналізу ієрархій вибір дієвого напрямку розвитку організаційної культури підприємств на основі визначення 12 найвагоміших критеріїв та їх систематизації у 4 групи (адаптивність, місія, взаємодія та залученість). Із застосуванням методу аналізу ієрархій доведено, що оптимальним напрямом трансформації організаційної культури підприємств є впровадження цифрових технологій, оскільки він має найбільшу ефективність.

Одним із напрямів розвитку організаційної культури підприємств транспортної сфери визнано підготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Це відповідає Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р, у якій зазначено, що реалізація стратегії має сприяти забезпеченню збереження й розвитку професійного кадрового потенціалу.

Отже, для ефективного функціонування транспортних підприємств доцільними є розроблення та реалізація комплексу заходів щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

На основі статистичного аналізу виявлено проблеми, які стримують ефективний розвиток вищої освіти в Україні. Так, за даними Державної служби статистики України, частка видатків на вищу освіту у ВВП становила у 2017 р. лише 1,4%. Питома вага видатків на вищу освіту у 2017 р. складала 3,7% загальних видатків зведеного бюджету (у 2000 р. – 4,7%), а в загальному обсязі видатків зведеного бюджету на освіту – 21,8% (у 2000 р. – 32,3%) (табл. 3.6).

При цьому частка обсягів фінансування на вищу освіту за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура» скоротилася за 2010-2017 рр. на 2,9 відсоткового пункту (в.п.), або з 3,8 до 0,9% обсягу видатків на вищу освіту, а в загальному обсязі видатків зведеного бюджету на освіту – на 1 в.п., або з 1,2 до 0,2% (табл. 3.7).

Таблиця 3.6 – Видатки зведеного бюджету на освіту у 2000-2017 рр., млн грн

Рік	Загальні видатки зведеного бюджету	Із них на освіту, усього	У тому числі на вищу освіту	Частка видатків на вищу освіту в обсязі ВВП, %
2000	48148,6	7085,5	2285,5	1,3
2005	141989,5	26801,8	7934,1	1,8
2007	226054,4	44333,6	12827,8	1,8
2008	309203,7	60959,4	18552,9	2,0
2009	307399,4	66773,6	20966,3	2,3
2010	377842,8	79826,0	24998,4	2,3
2011	287047,8	60346,9	18667,1	1,9
2012	335752,9	72680,4	21058,1	2,0
2013	359044,5	75951,8	21605,5	2,1
2014	523004,8	100105,6	28340,5	1,8
2015	679871,4	114193,5	30981,8	1,6
2016	835832,1	129437,7	35233,6	1,5
2017	1056759,9	177755,7	38681,1	1,4

Джерело: складено за даними [283-291].

Таблиця 3.7 – Видатки на вищу освіту за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура»

Рік	Видатки зведеного бюджету на вищу освіту, млн грн	Частка обсягів фінансування на вищу освіту за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура, %	
		у видатках зведеного бюджету на освіту	у видатках на вищу освіту
2010	950,4	1,2	3,8
2011	954,1	1,6	5,1
2012	1127,8	1,6	5,4
2013	1172,6	1,5	5,4
2014	1408,6	1,4	5,0
2015	1558,7	1,4	5,0
2016	1263,1	1,0	3,6
2017	351,6	0,2	0,9

Джерело: складено за даними [283-291].

Таке суттєве скорочення обсягів фінансування на вищу освіту за галуззю знань «Транспорт» обумовлене значним зменшенням кількості студентів, які здобувають у вищих навчальних закладах освітньо-кваліфікаційні рівні за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура».

Як свідчить аналіз статистичних даних, кількість студентів, які здобували вищу освіту за галуззю знань «Транспорт», скоротилася за 2010-2018 рр. на 84,5%, а їх питома вага в загальній кількості студентів – на 2,9 в.п., або з 3,8 до 0,9%. Кількість студентів на 10 тис. населення за галуззю знань «Транспорт» скоротилася на 85,7% (табл. 3.8).

За досліджуваний період спостерігається тенденція значного скорочення кількості студентів, які навчалися у ВНЗ, підпорядкованих Міністерству інфраструктури України. Так, значення цього показника знизилося на 97,9%, а частка таких студентів у загальній кількості студентів в Україні зменшилася на 2,5 в.п., або з 2,6 до 0,09%. Це відбулося в результаті скорочення кількості студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, на 96,1%, центральних органів виконавчої влади, юридичних осіб – на 99,3, фізичних осіб – на 99%. Питома вага кількості студентів, які навчалися у ВНЗ, підпорядкованих Міністерству інфраструктури України, за рахунок коштів

фізичних осіб зменшилася на 31,9 в.п., або з 60,9 до 29% загальної кількості цих студентів; центральних органів виконавчої влади, юридичних осіб – на 0,13 в.п., або з 0,2 до 0,07%.

Таблиця 3.8 – Динаміка кількості студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за галуззю знань «Транспорт» («Транспорт і транспортна інфраструктура»), осіб

Рік	Загальна кількість студентів за всіма галузями знань	У тому числі за галуззю знань «Транспорт»	Кількість студентів за галуззю знань «Транспорт» на 10 тис. населення
2010	2418111	92442	21
2011	2246363	114638	26
2012	2106174	113115	26
2013	1992882	107643	25
2014	1689226	84142	20
2015	1605270	81268	19
2016	1586754	56946	13
2017	1538565	32968	8
2018	1522250	14359	3

Джерело: складено за даними [283-291].

Однак слід відзначити, що кількість студентів, які навчалися у ВНЗ, підпорядкованих Міністерству інфраструктури України, за рахунок держбюджету зросла на 32 в.п., або з 38,9 до 70,9% (табл. 3.9).

Кількість студентів за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура» суттєво знизилася за 2010-2018 рр. за освітньо-кваліфікаційними рівнями: «молодший спеціаліст» – на 81,3%; «бакалавр» – на 87; «спеціаліст» і «магістр» – на 99,8%. При цьому слід відзначити, що за аналізований період частка студентів, які здобували освітньо-кваліфікаційний рівень «Молодший спеціаліст», збільшилася на 4,5 в.п., або з 7,1 до 11,6% загальної кількості студентів цього рівня. Це обумовлено тим, що починаючи з 2013 р. вищі навчальні заклади, як правило, готували фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Молодший спеціаліст» (табл. 3.10).

Таблиця 3.9 – Динаміка кількості студентів ВНЗ за сферою управління Міністерства інфраструктури України та джерелами фінансування навчання, осіб

Рік	Міністерство інфраструктури України*	За рахунок		
		держбюджету	фізичних осіб	центрального органів виконавчої влади, юридичних осіб
2010	62829	24443	38246	140
2011	54348	21230	32973	145
2012	16270	7192	9078	–
2013	6099	2377	3722	–
2014	2160	1287	873	–
2015	1358	1010	348	–
2016	1254	1016	238	–
2017	1282	1147	135	–
2018	1349	957	391	1

* До 2010 р. Міністерство транспорту та зв'язку України.

Джерело: складено за даними [283-291].

Таблиця 3.10 – Динаміка кількості студентів у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями та напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура»¹, осіб

Рік	Молодший спеціаліст	Бакалавр	Спеціаліст	Магістр
2010	40139	52303	4490	801
2011	48511	53275	11450	1704
2012	49183	49585	12144	2203
2013	49202	45027	10989	2425
2014	37672	35605	8510	2355
2015	38218	34373	6136	2541
2016	28041	25666	1699	1540
2017	18133	15975	104	38
2018	7525	6825	7	2

¹ До 2010 р. спеціалістів і магістрів готували за напрямом підготовки «Транспортні технології».

Джерело: складено за даними [283-291].

Статистичний аналіз свідчить, що кількість випущених фахівців із ВНЗ за галуззю знань «Транспорт» зменшилася за 2010-2018 рр. на 30,5% (з 20561 до 14281 осіб), у тому числі з вищих навчальних закладів, які підпорядковані Міністерству інфраструктури України, – на 98,2% (з 16784 до 304 осіб).

Кількість випущених студентів за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Молодший спеціаліст» знизилася на 95,9%, або з 7470 до 304 осіб. За 2010-2012 рр. кількість студентів освітньо-кваліфікаційним рівнем «Бакалавр» скоротився на 93,4% (з 1990 до 131 осіб); «Спеціаліст» – на 89% (з 5947 до 656 осіб); «Магістр» – на 50,4% (з 1377 до 683 осіб). Починаючи з 2013 р. ВНЗ не випускали фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями «Бакалавр», «Спеціаліст» і «Магістр» [283-291].

Кількість студентів, які завершили відповідні цикли навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Молодший спеціаліст» за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура», збільшилася в 2018 р. порівняно з 2010 р. на 130,1%; «Бакалавр» – на 24,4%. А за освітньо-кваліфікаційними рівнями «Спеціаліст» і «Магістр» спостерігалася тенденція скорочення кількості студентів, які завершили відповідні цикли навчання за напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура»: на 99,2 і 95,2%, відповідно (табл. 3.11).

Негативна тенденція спостерігається і при працевлаштуванні випускників за спеціальністю «Транспорт і транспортна інфраструктура». Так, кількість випускників, які отримали направлення на роботу у сфері управління Міністерства інфраструктури України, скоротилася за 2010-2018 рр. на 97,3%, а їх частка в загальній кількості випускників відповідної групи – на 2,2 в.п., або з 2,4 до 0,2%. При цьому кількість випускників, які одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем здобули робітничу професію у сфері транспорту, знизилася на 93,9%, а їх питома вага в загальній кількості таких випускників в Україні – на 6,4 в.п., або з 7,5 до 1,1% (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 – Динаміка кількості студентів, які завершили відповідні цикли навчання у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями та напрямом підготовки «Транспорт і транспортна інфраструктура»¹, осіб

Рік	Молодший спеціаліст	Бакалавр	Спеціаліст	Магістр
-----	---------------------	----------	------------	---------

2010	3829	6679	3922	601
2011	6067	12686	4190	625
2012	11785	15013	9010	1223
2013	11187	13890	9586	1572
2014	10923	11399	6831	1610
2015	11254	9180	5981	1579
2016	10596	9531	4571	1249
2017	10535	9138	1360	969
2018	8810	8310	31	29

¹ До 2010 р. спеціалістів і магістрів готували за напрямом підготовки «Транспортні технології».

Джерело: складено за даними [283-291].

Таблиця 3.12 – Динаміка кількості випускників ВНЗ, які отримали направлення на роботу у сфері управління Міністерства інфраструктури України, осіб

Рік	Загальна кількість випускників за сферою управління міністерств	У тому числі Міністерство інфраструктури України	Кількість випускників, які одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем здобули робітничу професію у транспортній сфері
2010	181942	4391	3658
2011	170285	4186	3891
2012	167932	1132	1492
2013	156473	393	895
2014	134399	209	698
2015	98037	121	542
2016	68240	116	378
2017	58858	95	225
2018	49954	118	221

Джерело: складено за даними [283-291].

Отже, з метою поліпшення ситуації при підготовці кадрів для транспортної сфери необхідно якісно змінювати систему вітчизняної вищої освіти, яка має адаптуватися до сучасних вимог ринків праці та транспортних послуг [292].

Результати дослідження апробовано й упроваджено у практичній діяльності 9 підприємств різної галузевої спрямованості (табл. 3.13): ТОВ «Каскад-Дніпро», ТОВ «СК-1» (будівництво); ТОВ «Волкот» (діяльність

готелів і подібних закладів тимчасового розміщення); ТОВ «Бріюшь» (харчова промисловість); ТОВ «Фаворит Фудз», ТОВ «ВС-Імпекс» (оптова торгівля); ТОВ «Прайд ДП» (вантажні перевезення автомобільним транспортом); ПП «Сандей Плюс» (надання консалтингових послуг); ТОВ фірма «Об'єднання ринків» (надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна).

Таблиця 3.13 – Рекомендації щодо вдосконалення управління трансформацією організаційної культури та стратегічні напрями, які впроваджено в діяльність підприємств

Рекомендації та стратегічні напрями	Підприємства								
	ТОВ «Каскад-Дніпро»	ТОВ «Волкот»	ТОВ «Бріюшь»	ТОВ «Фаворит Фудз»	ТОВ «Прайд ДП»	ТОВ «ВС-Імпекс»	ТОВ «СК-1»	ПП «Сандей Плюс»	ТОВ фірма «Об'єднання ринків»
Надані та прийняті рекомендації									
Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку ОК	+		+	+		+			
Організаційний механізм управління трансформацією ОК			+						
Стратегія управління трансформацією ОК	+	+	+		+		+	+	+
Методичний підхід до вибору дієвого напрямку трансформації ОК із використанням методу аналізу ієрархій	+			+		+			
Обґрунтування необхідності застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування ОК		+			+			+	
Розроблення програми перспективного розвитку компанії та антикризової стратегії управління персоналом		+			+		+		+
Внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів			+		+		+	+	

підприємств у частині кадрової політики									
Реалізовані стратегічні напрями									
Трансформація ОК із використанням цифрових технологій	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Підвищення кваліфікації співробітників	+		+	+	+	+	+	+	
Орієнтація діяльності підприємства на споживачів		+		+	+	+		+	

Джерело: складено авторами.

Виявлено, що на всіх підприємствах упроваджено пропозиції щодо цифрової трансформації організаційної культури за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій і сучасного програмного забезпечення. На 7 підприємствах реалізовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників в умовах цифрової економіки. На 5 підприємствах (як правило, у сфері торгівлі та послуг) упроваджено клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури.

3.2 Стратегія управління трансформацією організаційної культури підприємств

На сучасному етапі актуальною залишається проблема стратегічного управління розвитком організаційної культури, що обумовлено необхідністю забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності, вартості та капіталізації підприємств на основі реалізації маркетингових стратегій.

Проблеми стратегічного управління висвітлено в роботах І. Ансоффа, Е. МакДоннелла, Д. Кемпбелла, Д. Стоунхауза, Б. Х'юстока, Дж. Пірса, Р. Робінсона, Р. Бергера, Н. Бікхоффа, Ф. Котлера [293-300]. Значну увагу дослідники приділяють розробленню концептуальних і методологічних засад формування стратегій управління персоналом на підприємствах із використанням маркетингового інструментарію (J. Chimhanzi, R. Morgan, C. Castro, H. Malcolm, W. Rudnicki, I. Vagner, O. Grohmann, V. Ghinea, M. Moroianu [301-305]). Наукове обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій управління діяльністю підприємств відображено у працях J. Chimhanzi, D. Cravens, N. Piercy, M. Armstrong, K. Keller, N. Kumar [306-310] та ін.

Аналіз спеціальної літератури з менеджменту свідчить, що між стратегією підприємства та його організаційною культурою простежується стійкий взаємовплив, використання якого дозволяє формувати інноваційні підходи до управління розвитком культури. Стратегічне управління розглядається з позицій системного підходу, що дозволяє представити його як сукупність певним чином взаємопов'язаних елементів організаційної культури підприємства (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Взаємозв’язок елементів, що формують рівень стратегічного управління трансформацією організаційної культури підприємств

Джерело: запропоновано авторами.

Стратегічне управління трансформацією організаційної культури підприємства як відкритої системи має враховувати не тільки інформаційні потоки, що надходять із зовнішнього середовища, але й активно його формувати при комунікаційній взаємодії зі споживачами з використанням клієнтоорієнтованого підходу. Дослідження тенденцій сучасного розвитку організаційної культури суб’єктів господарювання свідчить про необхідність застосування нових підходів у процесах формування нової парадигми стратегічного управління.

Головне завдання розвитку організаційної культури підприємств з використанням маркетингових інструментів пов’язане із забезпеченням їх конкурентоспроможності в інституціональному середовищі. При формуванні стратегій розвитку організаційної культури має використовуватися науково обґрунтована концепція модернізації підприємства, яка враховує особливості його діяльності, становище на ринку та вплив чинників зовнішнього

середовища. Оскільки ключовим елементом концепції розвитку організаційної культури є ланцюг створення вартості як для споживача, так і для самого підприємства, активне застосування маркетингових підходів дозволяє набувати конкурентних переваг і формувати сегмент лояльних споживачів.

Маркетингове забезпечення формування стратегії розвитку організаційної культури підприємств дозволяє налагодити необхідний рівень комунікації зі споживачами, виявити їхні потреби, підвищити рівень якості та обслуговування. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню клієнтоорієнтованої організаційної культури, що відповідатиме сучасним умовам господарювання.

У результаті дослідження [311] обґрунтовано стратегічне управління трансформацією організаційної культури підприємств через взаємозв'язок організаційних стратегій з організаційною культурою як елементів єдиної системи, що дозволяє системі управління одержати додатковий ефект від комплексного управлінського впливу. Доведено, що зміна типу стратегічного управління на підприємстві має супроводжуватися спрямованою трансформацією його організаційної культури.

При цьому ефективність стратегічного управління залежить від відповідності профілю організаційної культури профілю використаних стратегій. Це стало основою для розроблення нової концепції стратегічного управління підприємствами, суть якої полягає в цілеспрямованій зміні типу організаційної культури відповідно до типу стратегії.

Запропоновано можливі варіанти результативної взаємодії між різними типами організаційної культури та організаційних стратегій, які формують такі пари відповідності:

- конкурентне позиціонування – кланова культура;
- стрижневі компетенції – ринкова культура;
- спонтанні (емерджентні) стратегії – адхократична культура;
- навмисні (планові) стратегії – ієрархічна культура.

Визначені пари «стратегія – культура» одержано шляхом порівняння

ключових якостей із сучасним представленням функціонування організації. За основу взято перелік характеристик організацій: тип лідера (організаційне лідерство), критерії ефективності (організаційна ефективність), базова теорія менеджменту (спосіб управління), стратегії якості, характер управління людськими ресурсами.

Слід відзначити, що реалізація тієї чи іншої стратегії відбувається ефективніше, якщо співробітники підприємства мають не просто «добру» або «сильну» організаційну культуру, а культуру певного типу, яка найкращим чином відповідає впровадженню стратегії. Тобто кожному типу стратегії притаманний свій тип організаційної культури.

Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємства розглядається як створення дієвої культури для реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства та послідовне формування трудового колективу відповідно до заданих параметрів організаційної культури шляхом специфічних управлінських прийомів [311].

Одним із ключових завдань стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств є формування її заданого типу (зміна, підтримка, посилення, модернізація, трансформація). Іншим важливим завданням такого управління є максимізація та поглиблення всіх позитивних характеристик і якостей, які властиві взятому за основу формування типу культури.

При цьому слід підкреслити, що зміна типу стратегічного управління має супроводжуватися спрямованою зміною його організаційної культури для найбільшої ефективності виконання поставлених завдань. Стратегічне управління має відповідати такому типу стратегії, який кореспондується з його організаційною культурою. В іншому разі діяльність підприємства буде неефективною.

Доведено, що для ефективного стратегічного управління підприємствами повний збіг профілів організаційної культури та організаційних стратегій не є обов'язковою умовою. Достатньо збігу профілів

за домінуючими на підприємстві стратегіями та організаційною культурою.

Для практичного впровадження розроблено функціональну структуру механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств як складну, багатофакторну систему, що складається з окремих елементів, які взаємодіють один з одним та у своїй динамічній єдності забезпечують функціонування даного механізму.

Суть механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємства полягає у виборі ефективної моделі організаційної культури і тих взаємообумовлених методів та функцій стратегічного управління, у результаті яких запускається і підтримується на належному рівні процес створення й життєзабезпечення цієї моделі. Отже, механізм стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємства являє собою алгоритм взаємодії комплексу методів й інструментів стратегічного управління, спрямованих на формування та підтримання на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури підприємства [311].

Функціональна структура даного механізму має включати такі елементи:

- місія організації, стратегічне бачення та головні цілі;
- організаційна стратегія;
- стратегічне планування;
- контроль за виконанням стратегічного плану;
- адміністративне управління;
- тип діючої організаційної культури;
- модель ефективної організаційної культури;
- структура організації;
- економічне управління.

Таким чином, з метою розроблення чіткої стратегії розвитку організаційної культури підприємства, яка б відповідала головній меті його функціонування, доцільно запровадити підхід, який міститиме такі етапи:

визначення місії підприємства;
обґрунтування стратегій та оцінювання їх ефективності;
розроблення концепції розвитку організаційної культури;
розроблення науково обґрунтованої стратегії за допомогою маркетингового інструментарію;

здійснення стратегічного аналізу, який включає ідентифікацію оточення, внутрішній аналіз підприємства;

стратегічне планування;

ідентифікація та оцінювання ризиків, інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій.

Цілеспрямована взаємодія стратегії та організаційної культури сприяє одержанню синергетичного ефекту від реалізації інноваційної концепції стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність системи корпоративного менеджменту як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Слід відзначити, що на сучасному етапі маркетинг вийшов на рівень стратегічного управління підприємством, ставши однією з ключових управлінських функцій, забезпечуючи найбільш повне задоволення поточних потреб клієнтів, формуючи потреби та нові ринки, трансформуючи галузі за допомогою впровадження інновацій.

При цьому організаційна культура стає оптимальною, якщо вона забезпечує ефективну взаємодію об'єкта із зовнішнім середовищем і внутрішню узгодженість дій; налаштована на сприйняття загальних тенденцій для розвитку та здатна його забезпечити; створює умови для дієвої керуючої діяльності, що дозволяє найбільш продуктивно вирішувати завдання, досягати цілей, виконувати функції.

Організаційна культура підприємств складається з окремих елементів, які умовно можна розподілити на об'єктивні та суб'єктивні. При формуванні об'єктивної організаційної культури маркетинг виконує функції створення

іміджу компанії, розроблення елементів фірмового стилю та корпоративного бренду, які забезпечують відповідність візуальних елементів організаційної культури цілям створення привабливого образу організації та її керівництва, сприятливого ставлення партнерів і клієнтів до компанії, співробітників – до керівництва та роботи. Суб'єктивна організаційна культура є основою формування корпоративної культури: стилю керівництва, способів вирішення керівниками проблем, їх поведінки загалом. До суб'єктивних елементів організаційної культури належать цінності, філософія організації, легенди і міфи, обряди, ритуали, звичаї, менталітет, лозунги, норми.

Глобальна економіка та посилення конкуренції потребують від керівництва підприємств застосування нових підходів у прийнятті маркетингових рішень, де особливе місце посідає розроблення маркетингових стратегій. Сьогодні багато керівників погоджуються з тим, що маркетингове планування спрощує діяльність. Однак через складність цього процесу вони покладаються тільки на системи прогнозування збуту та розрахунку бюджетів. І до повноцінного планування та стратегування приходять тільки в тому випадку, коли підприємство відчуває сильну конкуренцію і має складне інституційне середовище розвитку.

Процес маркетингового планування необхідно розглядати як частину організаційної культури, зміна якої на будь-якому управлінському рівні має застосовуватися на стадії стратегічного управління та здійснюватися на вершині ієрархічної піраміди. Це обумовлено тим, що для реалізації даної функції необхідно бачити всю керовану систему загалом («згори»), у її перспективі та у взаємозв'язку об'єкта управління із зовнішнім середовищем.

Кожен елемент організаційної культури потребує особливого маркетингового управління (*табл. 3.14*).

Таблиця 3.14 – Завдання маркетингу при формуванні організаційної культури

Елементи оргкультури	Завдання маркетингу
Філософія	Формування місії компанії, створення її позитивного іміджу
Легенди і міфи, обряди, ритуали, звичаї, лозунги	Формування корпоративного духу, забезпечення відданості співробітників компанії
Менталітет	Формування на основі інформації, зібраної у процесі дослідження, думок про конкурентів, споживачів, типи ринку
Норми	Формування корпоративної етики
Цінності	Формування цінностей, що не суперечать умовам зовнішнього середовища, вимогам, типу споживачів, і їх використання при розробленні маркетингових стратегій

Джерело: складено за даними [310].

Отже, маркетинг виступає в ролі ключового елемента організаційної культури компанії, пронизуючи своїми функціями процеси формування кожного з її елементів. Проникненню маркетингу у структуру компанії сприяють основні тенденції в менеджменті організації: перехід від функціонального до процесного мислення; перехід від ієрархій до команд в організаційній структурі; перехід від комерційних угод до партнерства в роботі з постачальниками та дистриб'юторами.

Підприємства поступово перетворюються з вертикально керованих на функціонально організовані, гнучкі, динамічні, мають мережеві структури, у яких інтеграція превалює над спеціалізацією. Посилення ролі маркетингу в компанії відбувається в напрямі ініціювання та реалізації проєктів трансформаційного характеру, які стосуються діяльності всіх підрозділів і координуються вищим керівництвом. Потенціал маркетингу дозволяє концентруватися на вирішенні завдань, що стосуються одночасно декількох продуктів, брендів, каналів збуту і функцій управління. Така діяльність потребує застосування маркетингового підходу до інтегрованого процесу формування ланцюжків створення вартості, уявлення про роль кожного учасника цього процесу, тобто реалізації інструментів трансформаційного маркетингу. Це маркетинг, заснований на конкретних цінностях як основоположному елементі організаційної культури, що визначають

принципи діяльності компанії: створення цінностей для споживачів, крос-функціональне управління проектами, орієнтація всіх співробітників на результат.

Об'єктом маркетингового впливу виступають усі ключові компетентності підприємства, до яких належить управління розвитком організаційної культури. Ефективне функціонування підприємства визначається адекватною стратегією розвитку організаційної культури, яка є одним із найважливіших інструментів реалізації системного підходу. Застосування такого підходу є неможливим без координації цілей маркетингової діяльності та управління персоналом. Ефективність діяльності підприємства, яка забезпечується поєднанням його маркетингової та кадрової політики з урахуванням стратегічних перспектив, обумовлює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Усе вищезазначене, а також результати дослідження, викладені в попередніх розділах, дозволили обґрунтувати науково-методичний підхід до управління трансформацією організаційної культури та маркетингової стратегії підприємств [312] (*рис. 3.4*).



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема взаємодії управління трансформацією організаційної культури та маркетингової стратегії підприємства

Джерело: запропоновано авторами.

До стратегічного планування висуваються такі вимоги:

визначити пріоритетні внутрішні процеси забезпечення успішної реалізації стратегії;

втілити і довести до реалізації цілі внутрішніх процесів через створення вартості;

чітко сформулювати стратегічні завдання та проінформувати співробітників про важливість і вчасність їх виконання;

привести ресурси підприємства у відповідність до сформованих стратегій з метою одержання прибутку;

виконати аналіз, контроль і визначити проблеми реалізації стратегії для їх вирішення.

Формування стратегії передбачає визначення бачення підприємства, стратегії, організаційних компетенцій, плану дій та їх реалізацію. Вибір конкретної стратегії здійснюється з урахуванням довгострокових цілей підприємства, внутрішніх ресурсів і традицій.

Реалізація науково-методичного підходу до управління трансформацією організаційної культури та маркетингової стратегії підприємств передбачає досягнення таких цілей [312]:

забезпечення створення та підтримання у підприємства стійких конкурентних переваг за рахунок взаємодії загальнокорпоративної, маркетингової стратегії та стратегії управління розвитком організаційної культури;

підтримка цілісної системи управління стратегічним розвитком підприємства за рахунок інтеграції маркетингового стратегічного управління та управління розвитком організаційної культури підприємства;

поліпшення кадрового потенціалу підприємства на підставі формування системи його маркетингового забезпечення;

підвищення результативності маркетингової діяльності (збільшення ринкової частки) за рахунок застосування концепції холістичного маркетингу;

підвищення результативності фінансової діяльності шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (у тому числі внаслідок запровадження відповідних мотиваційних систем персоналу, коли кожен співробітник зацікавлений у кінцевому результаті);

підвищення результативності соціальної діяльності підприємства за рахунок формування системи мотивування суб'єктів, задіяних у процесі

розроблення та реалізації стратегії управління трансформацією організаційної культури (СУТОК) підприємства.

В умовах постійних змін і посилення конкуренції для підприємств важливо формувати ефективну стратегію, яка з урахуванням динаміки коливань нестабільного зовнішнього оточення та стану внутрішніх ресурсів визначає можливості реалізації організаційного розвитку. СУТОК має також забезпечувати можливість реалізації процесу управління на основі передбачення змін і прийняття стратегічних рішень в умовах мінливого середовища. При розробленні та реалізації СУТОК необхідно враховувати напрями змін і використовувати нові управлінські та інформаційно-комунікаційні технології, а саме програми формування цифрових компетенцій персоналу в рамках загальнокорпоративної стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і системи мотивації за визначеною стратегією. Виконання завдань стратегії управління трансформацією організаційної культури залежить не тільки від досконалості її розроблення вищим керівництвом підприємства, але і від ефективності її впровадження.

СУТОК у сучасних умовах дозволяє досягати визначеної місії підприємства, забезпечувати узгодження цілей і можливостей, створювати нову цінність і збільшувати його капіталізацію, формувати потенціал розвитку та конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності, систему мотивації для їх досягнення, управляти персоналом з урахуванням змін середовища та чинників внутрішнього організаційного розвитку. Аналіз передумов застосування СУТОК на вітчизняних підприємствах свідчить, що стратегічне управління має здійснюватися з використанням інформаційних технологій на всіх етапах – від маркетингових досліджень ринку праці до сучасних підходів до навчання персоналу й управління знаннями. Саме впровадження цих напрямів кадрової роботи визначає спроможність підприємства до формування належного кадрового потенціалу та його ефективного використання.

Застосування концептуального підходу до вибору СУТОК передбачає врахування найбільш вагомих чинників впливу (передумов) маркетингового зовнішнього та внутрішнього середовища, обраних за результатами здійснення відповідних маркетингових досліджень, і дозволяє забезпечити найбільш ефективне використання підприємством кадрових заходів для створення стійких конкурентних переваг. Даний концептуальний підхід проявляється в поетапному процесі формування та реалізації СУТОК (рис. 3.5). СУТОК упроваджується на основі розробки стратегічного плану для однієї з чотирьох обраних фаз (розроблення, впровадження, аналіз і контроль, розвиток), який включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців за кожним із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Стратегічні програми щодо СУТОК підприємства, орієнтовані на конкретний тип підпорядкованості, мають: сприяти посиленню маркетингових можливостей підприємства, головним чином у сфері роботи з персоналом; протистояти конкурентній боротьбі на ринку; ефективно використовувати сильні сторони та власні можливості; розширити коло власних конкурентних переваг за рахунок створення належних умов для розвитку та вмілого використання кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого та компетентного (у тому числі з точки зору цифровізації) персоналу;

максимально розкривати творчі здібності співробітників, їх ініціативність при досягненні як цілей підприємства, так і особистих цілей.

Наповнення маркетингового інструментарію з управління розвитком організаційної культури залежить від фази діяльності, на яку розрахована стратегічна програма.

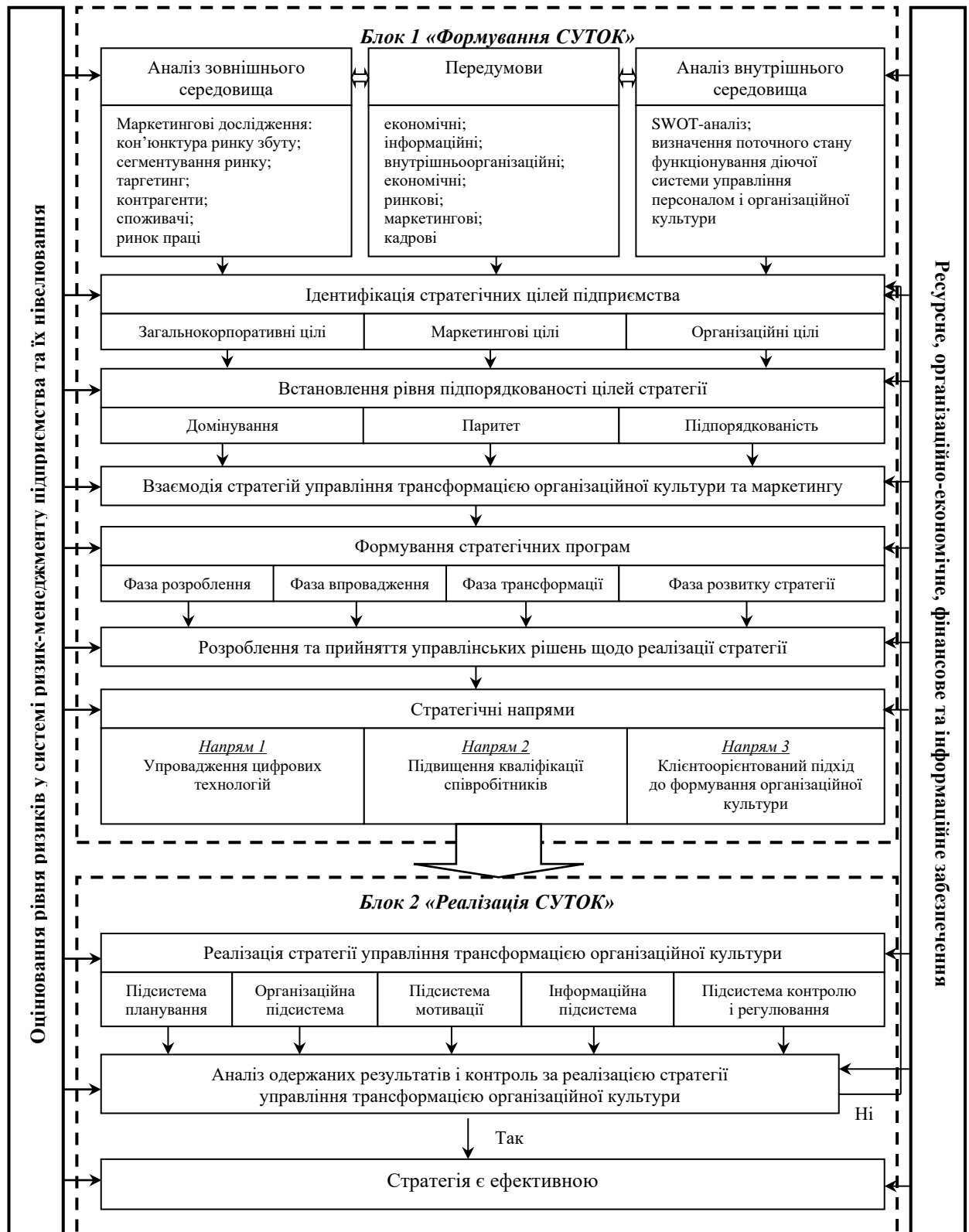


Рисунок 3.5 – Структурно-логічна схема концепції формування та реалізації стратегії управління трансформацією організаційної культури підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Так, якщо розробляється стратегічна програма для формування СУТОК то мається на увазі, що підприємство розвиває нові напрями діяльності або тільки розпочинає своє функціонування на ринку, або здійснює диверсифікаційну стратегію, або інвестує кошти у проекти (напрями) з високим рівнем фінансових ризиків. Для цієї фази характерна загальнокорпоративна підприємницька стратегія, яка вимагає від СУТОК: забезпечення підприємства працівниками-новаторами, здатними на гнучке мислення, швидку адаптацію до цифровізації, брати на себе відповідальність та ризикувати, працювати понаднормово та співпрацювати у командах, дбати про підвищення професійної кваліфікації. За таких умов СУТОК націлена на впровадження партисипативного стилю управління персоналом, розроблення ефективної системи мотивації, яка має поєднувати як матеріальні заохочення, так і дбати про визнання та самоствердження кожного співробітника. Результатом упровадження СУТОК для цієї фази розвитку підприємства є створення сприятливих умов для професійного розвитку особистості, її кар'єрного зростання, а ефективність реалізації цієї стратегії визначається шляхом оцінювання індивідуальних і колективних результатів роботи.

Фаза впровадження характеризується базовою стратегією динамічного зростання, яка має на меті зміну цілей і структури підприємства для знаходження балансу між потрібними змінами та стабільністю. У зв'язку з цим від персоналу вимагається швидка адаптація, відповідальний підхід до професійного розвитку, інтенсивне освоєння нових знань та їх практична реалізація. На даному етапі стратегічного планування особливостями СУТОК є організація безперервного підвищення кваліфікації співробітників, їх професійної перепідготовки відповідно до організаційних змін і переходу до цифрових технологій; сприяння професійно-кваліфікаційному просуванню персоналу та формуванню кадрового резерву. Слід відзначити, що оцінювання персоналу на цій фазі стратегічного планування СУТОК є формалізованим, ураховує результати індивідуальної роботи, ефективність праці в колективі,

аналізує групову поведінку та чинник прихильності співробітника до цілей підприємства.

На фазі трансформації СУТОК розробляється для підприємств, що перебувають на стадії зрілості та розраховують на одержання сталого прибутку від реалізації продукції, яка користуються попитом на ринку. Формування стратегічних програм СУТОК для цієї фази має враховувати, що керівництво дбає про збільшення обсягів реалізації при мінімізації витрат, система управління є чітко формалізованою із застосуванням методів контролю. Тому СУТОК заснована на підтримці вже досягнутого рівня професійної майстерності співробітників шляхом безперервного підвищення їх кваліфікації, проведення навчальних тренінгів і програм із професійної перепідготовки персоналу, а системи мотивації та оцінювання ефективності розвитку персоналу є необхідними для поліпшення якості продукції підприємства та недопущення зменшення обсягу прибутку.

Фаза розвитку передбачає реалізацію заходів щодо скорочення витрат на функціонування в короткостроковій перспективі та забезпечення стабільності на тривалий період. Керівництво таких підприємств орієнтується на циклічну базу (корпоративну) стратегію, відповідно до якої основними завданнями СУТОК є розвиток як нових, так і вже наявних професійних і поведінкових груп компетенцій; професійно-кваліфікаційне просування персоналу здійснюється на основі відбору кандидатів, застосування систем матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу, постійного контролю ефективності розвитку організаційної культури.

Спільною рисою для наведених чотирьох фаз є узгодженість завдань даної стратегії управління з цілями загальнокорпоративної стратегії підприємства, а взаємозв'язок між цими стратегіями забезпечується шляхом участі керівників служб маркетингу та управління персоналом у розробленні стратегічних рішень підприємства. Інша ситуація спостерігається, коли маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури

виступає як домінуюча або рівнозначна стратегія підприємства. Тоді всі завдання розвитку організаційної культури набувають статусу стратегічних, процес їх розроблення і реалізації регулюється та контролюється керівництвом підприємства у взаємодії з представниками служб маркетингу й управління персоналом.

Разом із тим слід зауважити, що практичний досвід застосування підприємствами загальнокорпоративної стратегії відносно маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури доводить, що керівництву досить складно зупинити свій вибір лише на одному варіанті. Зазвичай застосовується комбінована загальнокорпоративна стратегія, яка поєднує елементи перелічених стратегій. Отже, СУТОК має постійно коригуватися і трансформуватися відповідно до вимог конкретної ситуації, ресурсних можливостей, цілей підприємства. Наприклад, підприємство, яке прагне до технологічного переозброєння та інноваційного розвитку для випуску більш якісної продукції та максимізації прибутку, поєднує в загальній стратегії підприємницьку стратегію та стратегію стабілізації, що, у свою чергу, коригує маркетингові дії з управління персоналом. За цих умов маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури не тільки має орієнтуватися на постійну підтримку професійного рівня співробітників, але і сприяти активному впровадженню заходів щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, планування трудової кар'єри працівників та їх просування.

У результаті поглибленого дослідження сучасного стану розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств різних видів економічної діяльності розроблено пропозиції щодо формування СУТОК, які полягають у такому:

необхідно звернути увагу на здійснення кадрової політики на кожному конкретному підприємстві. Аналіз внутрішнього середовища щодо визначення поточного стану розвитку організаційної культури засвідчив про

низький рівень готовності персоналу до стратегічних змін і цифрової компетентності; відсутність маркетингового підходу до процесу рекрутингу; недостатнє застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури;

у системі управління трансформацією організаційної культури підприємства слід передбачити матеріальне і моральне стимулювання персоналу, що дозволить скоротити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити її якість, вжити заходів щодо трансформації організації праці; посилити зацікавленість співробітників усіх рівнів у своїй роботі, збільшити прибутковість підприємства;

при формуванні стратегії управління трансформацією організаційної культури доцільно використовувати сучасні інформаційні та інноваційні технології.

Так, якісно нові вимоги до господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміни мотивації співробітників приводять до розвитку організаційної культури в усіх її аспектах, у тому числі до розвитку маркетингової культури, а в подальшому – до маркетингової філософії бізнесу.

Отже, розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення та впровадження стратегії управління має базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів підприємства, їх врахуванні та приведенні до стратегічної відповідності.

Застосування даного підходу у практичній діяльності вітчизняних підприємств дозволить чітко розподілити всі управлінські заходи щодо реалізації стратегії управління трансформацією організаційної культури за п'ятьма підсистемами (планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, інформаційна), визначити обсяги необхідного ресурсного забезпечення й оцінити ефективність її впровадження. Ефективна реалізація розробленої СУТОК підприємства можлива на підставі концепції маркетингу

взаємовідносин, оптимальної організаційної структури управління персоналом, планування, інформаційної взаємодії між підрозділами підприємства з використанням цифрових технологій, а також контролю за виконанням управлінських рішень.

3.3 Комплексний підхід до трансформації організаційної культури підприємств в епоху цифровізації

Розвиток сучасного інформаційного суспільства, цифрова трансформація бізнес-процесів з інтенсивним застосуванням цифрових технологій, підвищення попиту на фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, модернізація системи освіти зумовлюють кардинальні зміни в організаційній культурі та формують якісно нові вимоги до рівня цифрових навичок і знань персоналу підприємств. Пріоритетним завданням стратегічних документів розвитку цифрової економіки й суспільства в багатьох країнах світу є створення та реалізація національних програм безперервного навчання загальних і професійних цифрових компетенцій у контексті концепції навчання протягом усього життя.

Вищезазначене чітко ілюструє нагальну потребу в цифрових навичках на ринку праці, розробленні та реалізації комплексу заходів щодо трансформації організаційної культури підприємств в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки. Цифрова трансформація для кожного суб'єкта господарювання полягає в модернізації організаційної культури та впровадженні цифрових технологій і комунікацій, які дозволять розширити можливості та сформувати власну екосистему у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями. За оцінками McKinsey, підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації бізнес-процесів на 45-55% є однією з важливих перспектив галузевого розвитку в епоху глобальних цифрових перетворень [313].

Зміна ролі інформаційних технологій набула особливої актуальності в контексті переходу до цифрової економіки, який активно обговорюється в останнє десятиліття в науковому і підприємницькому середовищі. Інформаційні технології впливають на формування та розвиток сучасних бізнес-моделей організацій. При цьому роль ІТ у компаніях істотно змінилася. На думку дослідників [314], інформаційні технології вже не є тільки інструментом організації та реалізації бізнес-процесів; їх перетворили на «ресурс» з метою активізації інноваційного розвитку підприємств та адекватного прийняття технологічних рішень.

Компанії зацікавлені в тому, щоб внесок інформаційних технологій у результати їх діяльності став більш вимірюваним, прямим і гнучким [315]. Якщо раніше інформаційні технології виконували допоміжні функції, то сьогодні вони виступають «рушійною силою бізнес-інновацій» [316]. Тобто в даний час у багатьох країнах світу «управління інформаційними технологіями трансформувалося з функції підтримки бізнесу в інструмент підвищення ефективності та драйвер бізнес-інновацій і цифрової трансформації» [317].

Слід відзначити, що більшість учених і практиків [318-323] проявляють високий інтерес до вирішення проблем цифровізації бізнес-процесів. Однак досі не існує єдиного підходу до визначення поняття «цифровізація». Це обумовлено тим, що вчені представляють різні наукові школи, яким властива своя специфіка. На думку В. Ніссена, Т. Лезіної, А. Салтана, «... цифровізацію можна визначити як цілеспрямовані зусилля компаній щодо активного використання цифрових технологій на всіх рівнях для оптимізації внутрішніх процесів і модифікації загальної моделі ведення бізнесу» [317].

З позиції компаній цифровізація зачіпає всі структурні аспекти бізнесу, включаючи цілі, бізнес-моделі, бізнес-процеси. Ключове завдання цифровізації полягає в оптимальному використанні інформаційних ресурсів, технологій і систем з метою підвищення рівня продуктивності персоналу та скорочення витрат на організацію бізнес-процесів.

Цифрова трансформація є викликом часу і може розглядатися як радикальні зміни комплексу бізнес-процесів, починаючи від розробки продукції та закінчуючи обслуговуванням споживачів, а також упровадження сучасних цифрових технологій при організації бізнес-процесів на підприємствах. При цьому «важливим чинником, що визначає успіх створення нової вартості через інвестиції в інформаційні технології, служить інтеграція бізнесу та ІТ як взаємна відповідність і взаємодоповнення бізнес- та ІТ-структур» [320].

Досягти цієї інтеграції можливо лише при використанні інструментів ІТ-менеджменту, «який розглядається як спеціально розроблений комплекс механізмів управління ІТ, що забезпечує підтримку цілей, стратегії, системи цінностей, норм і культури компанії» [324]. До основних завдань ІТ-менеджменту можна віднести безперервне надання якісних інформаційних послуг й удосконалення організації бізнес-процесів [325].

Для підвищення рівня прибутковості компанії мають розробити чіткі цифрові стратегії, визначати цифрові пріоритети, трансформувати організаційну культуру із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та вдосконалювати систему управління персоналом. У науковій літературі з'явилася економічна категорія «інформаційна прибутковість», яка означає здатність компанії оптимально і систематично використовувати інформацію для досягнення стратегічних цілей; спосіб об'єднання інформаційних навичок компанії з тими перевагами, які дають електронні форми обміну» [326].

Японський економіст Й. Нонака (I. Nonaka) [327] обґрунтував доцільність формування «компанії, що створює знання», тобто такої компанії, яка може швидко продукувати нові та відповідні сучасному економічному життю методи контролю й управління, упроваджувати провідні технології, що забезпечує тісні комунікаційні зв'язки між різними підрозділами компанії, загальну когнітивну основу для взаємодії співробітників компанії».

Знання стає ресурсом, а економічна діяльність, заснована на обмеженості ресурсів, поступається місцем економічній діяльності, заснованій на інформації та способах її передачі. У цифровому середовищі змінюється організаційна культура, зокрема етика компанії. Американські економісти Р. Каплан і Д. Нортон (R. Kaplan & D. Norton) висунули кілька припущень, на базі яких необхідно здійснювати діяльність й управління фірмою в інформаційному суспільстві. Серед них ключову роль відведено висококваліфікованим кадрам [328].

Зарубіжні та вітчизняні вчені (D. Tapscott, S. Dwivedi, S. Kaushik, Luxmi, Y. Nam, H. Kim, H. Dźwigoł, A. Kwilinski, H. Dzwigol, M. Dźwigoł-Barosz, A. Kwilinski, H. Dzwigol, M. Dzwigol-Barosz, R. Miskiewicz, A. Kwilinski, S. Dasgupta, V. Gupta, G. Tortorella, E. Martinez-Caro, J. Cegarra-Navarro, F. Alfonso-Ruiz, P. Upadhyay, A. Kumar, A. Veiga [329-342]; С. Іванов, О. Вишневський, В. Ляшенко, О. Вишневський, В. Вишневський, С. Князєв, А. Гриценко, Н. Азьмук [343-348]) приділяють значну увагу виявленню чинників впливу організаційної культури на ефективність і рівень конкурентоспроможності підприємств; науково-методичному обґрунтуванню взаємозв'язків між організаційною культурою та фінансовими результатами; розробленню методик оцінки рівня розвитку організаційної культури; застосуванню цифрових технологій у діяльності підприємств, у тому числі для вдосконалення системи управління персоналом.

З упровадженням цифрових технологій організаційна культура підприємств останнім часом зазнає значних трансформаційних змін, які сприяють формуванню та розвитку цифрової культури (рис. 3.6).

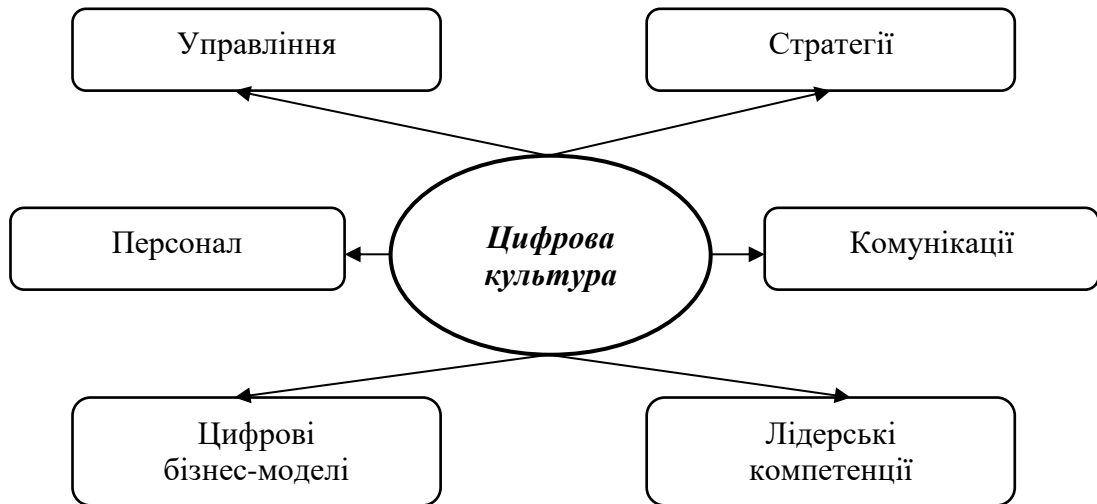


Рисунок 3.6 – Елементи організаційних трансформацій в умовах цифрової економіки

Джерело: адаптовано та побудовано на основі [343; 347].

Згідно з прогнозами експертів на ринку праці до 2030 р. будуть незатребуваними 57 професій у різних сферах економічної діяльності. Але замість цих професій виникнуть 186 нових, які потребуватимуть якісно нового рівня знань, тобто цифрового. Європейська Комісія виокремлює п'ять вимірів програми розвитку цифрового підприємництва: цифрові знання та ринок інформаційно-комунікаційних технологій; цифрове бізнес-середовище; доступ до фінансів для бізнесу; цифрові навички та електронне лідерство; створення підтримуючої підприємницької культури.

Автори емпіричного дослідження *Digital Business Redefines Talent Management Applications* [349], проведеного консалтинговою компанією Gartner, дійшли висновку, що до 2022 р. 80% організаційних навичок у компаніях мають бути переглянуті через цифрові трансформації.

Таким чином, необхідність постійного навчання з метою набуття нових навичок, заохочення до цього процесу та створення сприятливих умов для розвитку персоналу стає невід'ємною частиною організаційної культури будь-якого сучасного підприємства в умовах цифрової економіки.

До ключових напрямів цифрової трансформації належать зміна організаційної культури, перетворення бізнес-моделей і продукції, забезпечення зростання гнучкості та прозорості ланцюгів постачань. У щорічному дослідженні State of Digital Transformation компанії Altimeter [350] відзначається, що на сучасному етапі посилюється роль організаційної культури, яка створює можливості для модернізації, зростання інновацій та їх прискорення. Близько 95% керівників компаній стверджують про необхідність трансформації корпоративної культури.

За експертними оцінками компанії Cisco [351], цифровізація впливає на організацію бізнес-процесів у десять разів більше, ніж мережа Інтернет. Згідно з розрахунками фахівців компанії International Data Corporation [352], економічний ефект від цифрової трансформації може досягати 20 трлн дол. США, тобто близько 20% ВВП. У результаті обстеження понад 400 великих компаній різних сфер економічної діяльності, проведеного компаніями Capgemini Consulting і MIT Sloan Management [353], встановлено, що рівень рентабельності підприємств, які використовують у своїй діяльності цифрові технології та інноваційні методи менеджменту і маркетингу, на 26% вище порівняно з конкурентами. Темпи зростання прибутку компаній, націлених тільки на поліпшення менеджменту, становлять 9%. При цьому рівень прибутковості компаній, які вкладають значні інвестиції в цифрові технології, але не вирішують проблеми менеджменту, на 11% нижче. Підприємства, які не приділяють уваги вдосконаленню системи управління та впровадження інформаційних технологій, недоотримують приблизно 24% прибутку.

У процесі дослідження компанії BCG встановлено, що понад 80% підприємств, сфокусованих на організаційній культурі, стабільно показують високі результати діяльності. На основі оцінювання 40 цифрових трансформацій виявлено, що питома вага компаній, які повідомляють про прорив або високі фінансові показники, у п'ять разів вище (90%) серед тих, хто орієнтується на організаційну культуру, ніж серед тих, хто нею нехтує (17%). Діагностика організаційної культури 75 публічних компаній свідчить про

взаємозв'язок між силою організаційної культури підприємств та їх фінансовими показниками. Доведено, що TSR (загальний дохід акціонерів) компаній із сильною організаційною культурою (24%) за п'ять років був у два рази більшим, ніж у компаній із середньою культурою (13%), та у 2,4 рази перевищував TSR компаній зі слабкою організаційною культурою (10%). Ефект продуктивності також є очевидним у довгостроковій перспективі: у компаній із сильною організаційною культурою десятирічний TSR приблизно удвічі більше, ніж у компаній зі змішаною культурою [354].

На сьогодні розроблено багато методик оцінювання цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств, однією зі складових яких є організаційна культура (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Методики оцінювання трансформації бізнес-процесів підприємств

Методика	Зміст
1	2
Модель цифрової зрілості компанії Deloitte	Оцінка цифрових можливостей за 5 ключовими вимірами: споживачі, стратегія, технології, виробництво, структура і культура
Індекс цифрової трансформації (аналітичне агентство Arthur D. Little)	Напрями оцінки: стратегія та керівництво; продукти і сервіси; управління клієнтами; операції та ланцюги поставок; корпоративні сервіси та контроль; інформаційні технології; робоче місце і культура
Індекс цифрової зрілості підприємств	5 укрупнених напрямів оцінки: стратегія та бізнес-модель; споживачі; організаційна культура та персонал; операційні процеси; інформаційні технології
Модель оцінки цифрових здібностей компанії KPMG	5 напрямів оцінки: бачення та стратегія; цифрові таланти; ключові цифрові процеси; гнучкі джерела і технології; керівництво
Модель «Цифрове піаніно», розроблена Global Center for Digital Business Transformation за ініціативою компаній IMD і Cisco	7 трансформаційних категорій, що становлять найбільш важливі елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель; організаційна структура; співробітники; процеси; ІТ-можливості; пропозиції; модель взаємодії

Закінчення табл. 3.15

1	2
Індекс змін цифрового перетворення, який запропоновано компанією Ionology	5 блоків: стратегія і культура; персонал і клієнти; процеси та інновації; технології; дані та аналітика
Індекс зрілості Індустрії 4.0 Asatech, розроблений Національною академією наук і техніки Німеччини	4 ключові сфери цифрової трансформації: ресурси; інформаційні системи; культура; організаційна структура. Особлива увага приділяється перетворенню організаційної структури і культури
Індекс стратегічних перетворень у процесі цифрової трансформації, запропонований компанією Команда-А (КМДА)	6 основних напрямів: клієнтоцентричність (цифровий клієнтський сервіс, омніканальність, цифровий маркетинг та комунікації); колаборація (представлення бізнесу як екосистеми, створення та розвиток платформи для взаємодії з партнерами); дані (широке застосування аналітичних інструментів, використання даних для адаптації продуктів і сервісів, поведінковий маркетинг); інновації (інноваційна культура всередині компанії, побудова системи безперервних удосконалень і розвитку); цінність (визначення і побудова системи управління ціннісними пропозиціями); персонал (нові підходи до залучення та розвитку співробітників на основі цифрової культури і мислення)
Індекс цифрової зрілості підприємств	Напрями, за якими може оцінюватися рівень цифрової зрілості: уточнення, формування єдиної стратегії цифрової трансформації; аналіз й оцінка ефективності застосовуваних програмних сервісів і платформ; оцінка рівня цифрового маркетингу і комунікацій; участь у процесі розробки програмних продуктів; упровадження Agile IT; аналіз, оцінка, аудит цифрових процесів; рівень організаційної культури; рівень інноваційного потенціалу підприємства; оцінка обладнання і систем та їх подальша модернізація; вивчення конкурентного середовища

Джерело: узагальнено й складено авторами.

Однак узагальнення аналітичних звітів міжнародних організацій свідчить про те, що одна з найбільш істотних перешкод успішним цифровим перетворенням полягає у відсутності необхідної організаційної культури і неготовності персоналу (включаючи менеджерів різних рівнів управління) до роботи в нових умовах. Так, дослідження CGI Global 1000, проведені компанією CGI Group у 2016 р. [355], показали, що ключовим бар'єром для цифрової трансформації є зміна організаційної культури та подолання перешкод з боку співробітників компанії. Цю причину назвали 72% опитаних.

За результатами анкетування 116 керівників із 18 країн світу, проведеного у 2017 р. фахівцями Технічного університету в Мюнхені (TUM) спільно з SAP і IDT [356], встановлено, що для ефективного впровадження цифрових технологій для бізнес-інновацій недостатньо тільки технологічних навичок. На думку 84% респондентів, навички управління змінами в бізнесі є важливими для цифрової трансформації. При цьому тільки 15% фахівців вважають, що мають навички, потрібні для реалізації цифрових процесів, у той час як 64% стверджують, що зовсім не мають подібних компетенцій (*табл. 3.16*).

Усунення розриву між необхідними цифровими навичками і наявними в персоналу компаній, на думку опитаних, буде основним засобом успішних перетворень. Проте тільки 16% респондентів підготували і реалізують спеціальну програму найму або навчання для створення бази навичок, потрібних для формування цифрового майбутнього компаній. Як стверджують експерти, інвестування в освіту та навчання співробітників набуває великого значення, оскільки розвиток цифрових знань у персоналу є передумовою для безперервної цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств [356].

Про необхідність цифрової трансформації, згідно з дослідженням компанії СІО 2018 р., заявляють 39% організацій, але лише персонал 35% підприємств має навички, потрібні для її успішної реалізації. Керівникам не вдається залучити співробітників до цифровізації. Вони не можуть

сформувати для цього організаційну культуру, що негативно позначається на рівні залученості персоналу.

Таблиця 3.16 – Навички, які доступні та необхідні для цифрової трансформації з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, %

Навички	Питома вага навичок	
	доступних	необхідних
Соціальні медіа	57	63
Хмарні обчислення	49	76
Мобільні технології	46	87
Управління змінами в бізнесі	46	84
Цифрова безпека	45	88
Бази даних і пам'яті	43	65
Бізнес-мережі	42	71
Інтеграція «продукт / сервіс»	36	66
Аналітика Big Data	34	84
Підприємництво	34	65
Інтернет речей	32	75
Нові інтерфейси	29	50
Блокчейн	24	36
Штучний інтелект	21	56

Джерело: складено на основі [356].

Компанія Deloitte у своєму дослідженні «Global CIO survey», проведеному в 2018 р., встановила, що лише 36% організацій відзначають, що в кожного є можливість взяти участь в обговоренні цифрових ініціатив. У співробітників немає прагнення досягати цілей цифрової трансформації та докладати зусиль до особистого розвитку. Більшість компаній не здатні правильно управляти змінами. Про наявність чітко визначених цифрових ініціатив заявили 32% респондентів. Тільки 40% опитаних повідомили про існування процесів, які гарантують відповідність зусиль у сфері цифрових перетворень корпоративним цілям. Встановлено, що незначна частина ІТ-директорів приділяють належну увагу передовим технологіям. Наприклад, в

Інтернет речей інвестують 29% респондентів, у штучний інтелект – 17; блокчейн – 11; на додану реальність – 10% [357].

Компанія Russel Reynolds Associates опитала понад 2000 топменеджерів із 15 галузей про вплив цифрових технологій на їх бізнес. 90% компаній уже розробили цифрову стратегію розвитку, однак у багатьох із них брак кваліфікованих кадрів перешкоджає її реалізації. Лише 50% респондентів змогли відповісти на питання «Чи є у Вас необхідні люди для роботи над цифровою стратегією компанії?» [358].

У процесі опитування 700 представників понад 300 компаній із 15 галузей, проведеного компанією КМДА у 2018 р., виявлено такі головні перешкоди цифровій трансформації підприємств: недостатні компетенції та знання (64,1% респондентів); брак кваліфікованих кадрів (60,9%); відсутність стратегії (53,2%); страх змін (45,3%); недостатнє фінансування (39,1%); позиція керівництва (31,3%); ризики (23,4%).

70,3% опитаних відповіли, що з метою поліпшення ситуації дефіциту компетенцій вони шукають нових фахівців. Значна частина респондентів (65,6%) також зазначили, що прагнуть підвищувати кваліфікацію співробітників, які наразі працюють («старих»), оскільки впевнені в їх працездатності та лояльності до компанії. 15,6% експертів вважають, що не мають потреби у здійсненні кроків у цьому напрямі, оскільки в їх компанії і так достатньо компетентних співробітників. Велика частина опитаних (21,9%) оцінила кваліфікацію свого персоналу на 6 із 10 балів; 4,7% – на 10 із 10. Однак основна частина оцінок (49,9%) перебуває в діапазоні від 1 до 5, що ще раз доводить існування проблем розвитку цифрових компетенцій у співробітників. Найбільш важливими цифровими компетенціями співробітників, на думку опитаних, є такі: гнучкість і здатність до навчання (61%); аналітичні компетенції (55%); знання інноваційних технологій (53%); розуміння методів і процесів (51%); широкий кругозір і креативність (47%); розуміння суті цифрової трансформації (42%); вміння використовувати великі дані (34%); навички програмування (21%).

Результати дослідження, проведеного компанією Oliver Wyman у січні-березні 2019 р., підтвердили, з одного боку, збільшення значення корпоративної культури як інструменту реалізації організаційної стратегії в умовах цифрової епохи, а з іншого – відсутність належної уваги керівництва до питань корпоративної культури. У процесі опитування одержано експертні оцінки за такими питаннями:

«Наскільки важлива роль корпоративної культури у досягненні стратегічних завдань?» (7,4 бала);

«Наскільки вище керівництво розуміє важливість ролі, яку відіграє корпоративна культура?» (6,1 бала);

«Наскільки ефективно сформований процес комунікації в компанії у цілому?» (3,8 бала);

«Наскільки ефективно корпоративна культура допомагає в реалізації змін або трансформації?» (6,7 бала).

У лютому 2019 р. компанія Coleman Services здійснила емпіричне дослідження «Функції HR: актуальні завдання, пріоритети, виклики» шляхом онлайн-опитування HR-фахівців 69 підприємств у галузях промисловості та послуг. У результаті опитування визначено ключові напрями цифровізації HR-функцій у компаніях: кадрове адміністрування (77% респондентів); оцінка персоналу (55%); навчання і розвиток персоналу (32%); внутрішні комунікації (23%); функція підбору персоналу (21%).

На сьогоднішній день у більшості міжнародних компаній відсутня цифрова культура. По-перше, це обумовлено неправильним розумінням суті терміна «цифрова трансформація». По-друге, основна маса співробітників поки не має мотивації та необхідних цифрових навичок і компетенцій, щоб брати участь у якісних змінах організаційної культури. Це підтверджують результати анкетування «Проблема цифрової культури: ліквідація прогалин співробітниками і керівниками» [359], у якому взяло участь 340 європейських

і американських компаній із 5 галузей. 40% керівників вважають, що в їхніх компаніях уже існує цифрова культура, але з ними згодні лише 27% підлеглих.

Таким чином, потреба у висококваліфікованій робочій силі різко зростає, особливо у фахівцях із цифрових технологій, аналітики даних і співробітниках, які здобули освіту у сфері науки, технологій, інжинірингу та математики (STEM). Нові методи пошуку персоналу та програми підготовки, сформовані з урахуванням завдань Індустрії 4.0, матимуть вирішальне значення в довгостроковій перспективі.

Персонал є центральним елементом цифрової трансформації. Згідно з результатами Глобального дослідження цифрових операцій у 2018 р. «Цифрові чемпіони. Як лідери створюють інтегровані операційні екосистеми для розроблення комплексних рішень для споживачів» дві третини всіх компаній не мають чіткого цифрового бачення та стратегії для підтримки процесу цифрової трансформації і відповідної корпоративної культури. Лише 27% респондентів заявили про те, що їх співробітники мають необхідну кваліфікацію, щоб втілити цифрове майбутнє в діяльності компанії. Опитування 1155 міжнародних компаній дозволило визначити, яким чином корпоративна культура та організаційна структура сприяють цифровій трансформації, а саме [81; 361]:

невдачі вважаються визнаною частиною процесу розвитку (38% респондентів);

компанія має горизонтальні ієрархії, які дозволяють досягти гнучкості у роботі та прискорити процес прийняття рішень (37%);

орієнтація на забезпечення цифрової якості обслуговування протягом усього процесу роботи з клієнтами (35%);

керівництво компанії має чітке уявлення про цифрове майбутнє (34%);

компанія заохочує культуру інновацій за рахунок залучення мультидисциплінарних груп (32%);

компанія вибірково залучає експертних партнерів як додатковий зовнішній ресурс (32%);

співробітники мають необхідну кваліфікацію для цифрового майбутнього (27%);

компанія вкладає значний обсяг інвестицій у навчання, щоб підготувати співробітників до цифрової трансформації (26%);

у компанії створюються навчальні групи, які об'єднують «цифрове» покоління та досвідчених співробітників (22%).

Фахівці MIT Sloan Management Review і Deloitte University Press визначили, що більше 75% опитаних надають своїм співробітникам ресурсів та можливостей для розвитку цифрових навичок і компетенцій. 71% компаній із високим рівнем цифрової зрілості стверджують, що вони залучають нові таланти з використанням цифрових технологій та інвестують їх, у той час як тільки 10% з них можуть це робити на ранній стадії [360].

У результаті дослідження [361] встановлено, що ефективному розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки перешкоджають бар'єри, які умовно можна класифікувати за 7 групами:

кадрові (відсутність цифрової стратегії управління персоналом компанії; ігнорування необхідності культурних змін; низький рівень залученості співробітників; брак кваліфікованих і компетентних кадрів в умовах глобальних економічних перетворень);

інформаційні (відсутність єдиного підходу до визначення понятійно-категоріального апарату щодо цифрової трансформації; труднощі з операціями, які охоплюють цифрове проектування продуктів і сервісів, швидку адаптацію операційних процесів і моніторинг у реальному часі; брак знань у сфері цифрової економіки та передових технологій);

організаційні (відсутність чітко визначеної стратегії цифрової трансформації, бачення цифрового майбутнього компанії та недостатня підтримка керівництва; невміння управляти організаційними змінами;

відсутність «розумного» підходу до управління ризиками при цифровій трансформації бізнес-процесів, тобто низький рівень цифрової готовності функцій управління ризиками до трансформації);

маркетингові (неефективне використання інструментів корпоративних комунікацій; відсутність загальноприйнятого поняття «клієнтоорієнтованість»; недостатнє застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури підприємств);

освітні (крос-функціональні бар'єри у знаннях керівників бізнесу та ІТ-фахівців, тобто недостатнє застосування міжфункціонального підходу, який передбачає володіння знаннями щодо розробки стратегії та її реалізації і необхідними технологічними знаннями й навичками; дефіцит цифрових навичок і кваліфікації у персоналу);

технологічні (архаїчні ІТ-системи і додатки);

інвестиційно-фінансові (недостатній обсяг інвестицій у передові технології: Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн тощо).

В умовах цифрової економіки можна досягти успішного розвитку організаційної культури в компаніях, дотримуючись таких принципів: співробітники та команди працюють на досягнення результатів – вони віддані своїй роботі, цілям і завданням організації, готові зробити все необхідне для досягнення мети; співробітники і команди працюють так, щоб просувати стратегію підприємства; організаційне середовище (лідерство, організаційні дизайн, управління ефективністю, методи розвитку персоналу, ресурси та інструменти, бачення і цінності, неформальна взаємодія) налаштовується на стимулювання взаємодії та заохочення поведінки, що реалізовуватиме корпоративну стратегію розвитку.

Основними компонентами організаційної культури в цифровій економіці є цифрові навички та компетенції, тип мислення і поведінки, ділові взаємовідносини та джерела професійних знань, моделі розвитку кар'єри [81; 361] (рис. 3.7).

Специфічні особливості цифрової культури підприємств полягають у такому:

застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури та обслуговування споживачів;

делегування повноважень;

управління ризиками в системі ризик-менеджменту підприємств;

більше дій, а планування відходить на другий план;

співпраця цінується вище, ніж індивідуальні зусилля, – успіх досягається завдяки колективній роботі та обміну інформацією між департаментами. Ітеративний і швидкий темп цифрової роботи потребує набагато вищого рівня прозорості та взаємодії.

Для підвищення ефективності розвитку організаційної культури підприємств у контексті цифрової економіки доцільно впроваджувати комплексний підхід, суть якого полягає в симбіозі та постійному взаємозв'язку чинників впливу, складових елементів, цифрових компетенцій і навичок, інформаційних технологій (*рис. 3.8*).

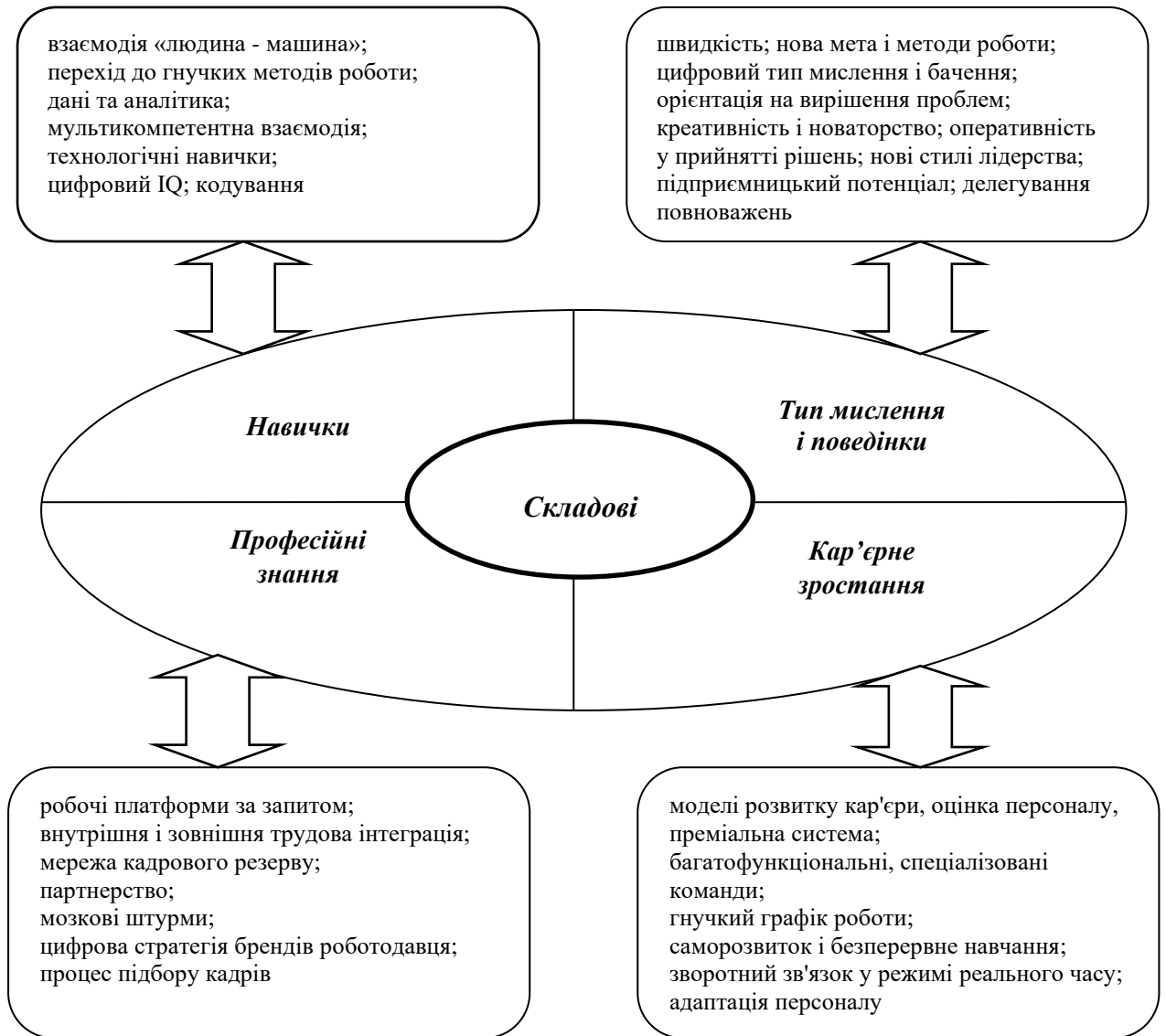


Рисунок 3.7 – Змістовна структура організаційної культури в епоху цифрових трансформацій

Джерело: розроблено авторами.

Модульна платформа для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, що складається з 4 модулів і HR-порталу [361]:

оцінка персоналу (Measure) – дозволяє виконувати різні види оцінювання: за компетенціями, цілями, KPI; щорічна оцінка, регулярні співбесіди, опитування і тести;

підбір та адаптація (Attract) – сприяє управлінню процесом підбору персоналу – від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці;

планування і кар'єра (Plan) – дозволяє складати плани розвитку кар'єри, управляти потенціалом і мобільністю;

навчання і розвиток (Succeed) – дозволяє формувати плани навчальних заходів, записуватися та проходити навчання, здійснювати контроль.

Упровадження цієї платформи є необхідним для HR-фахівця з метою оптимізації та автоматизації рутинних кадрових процесів; керівника компанії – для підвищення ефективності та продуктивності співробітників; власника бізнесу – для підвищення контролю за компанією та зростання прибутковості за рахунок швидкого досягнення цілей.

Реалізація інформаційної системи HRmaps сприяє централізації інформації для надійного зберігання даних; автоматизації трудомістких адміністративних завдань; прискоренню та спрощенню процесів рекрутингу та інтеграції; формуванню системи управління талантами; підвищенню ефективності виконуваних завдань з управління персоналом.

Інформаційна система HR-рішення дозволяє автоматизувати HR-процеси, централізувати всю інформацію в одному місці, утримувати найкращі таланти, прискорювати процеси найму, оцінювати рівень продуктивності, здійснювати колаборації між співробітниками, відстежувати залученість співробітників. Ця система включає:

PeopleHR – централізація і вирішення всіх HR-завдань разом із забезпеченням прозорості в компанії;

PeopleRecruit – система для підбору персоналу, яка допомагає знайти кращі таланти удвічі швидше;

PeoplePulse – створення і планування опитувань для моніторингу й аналізу залученості та задоволеності;

PeopleTime – відстеження часу на кожен із проєктів та аналіз статистики згідно з агрегованими звітами;

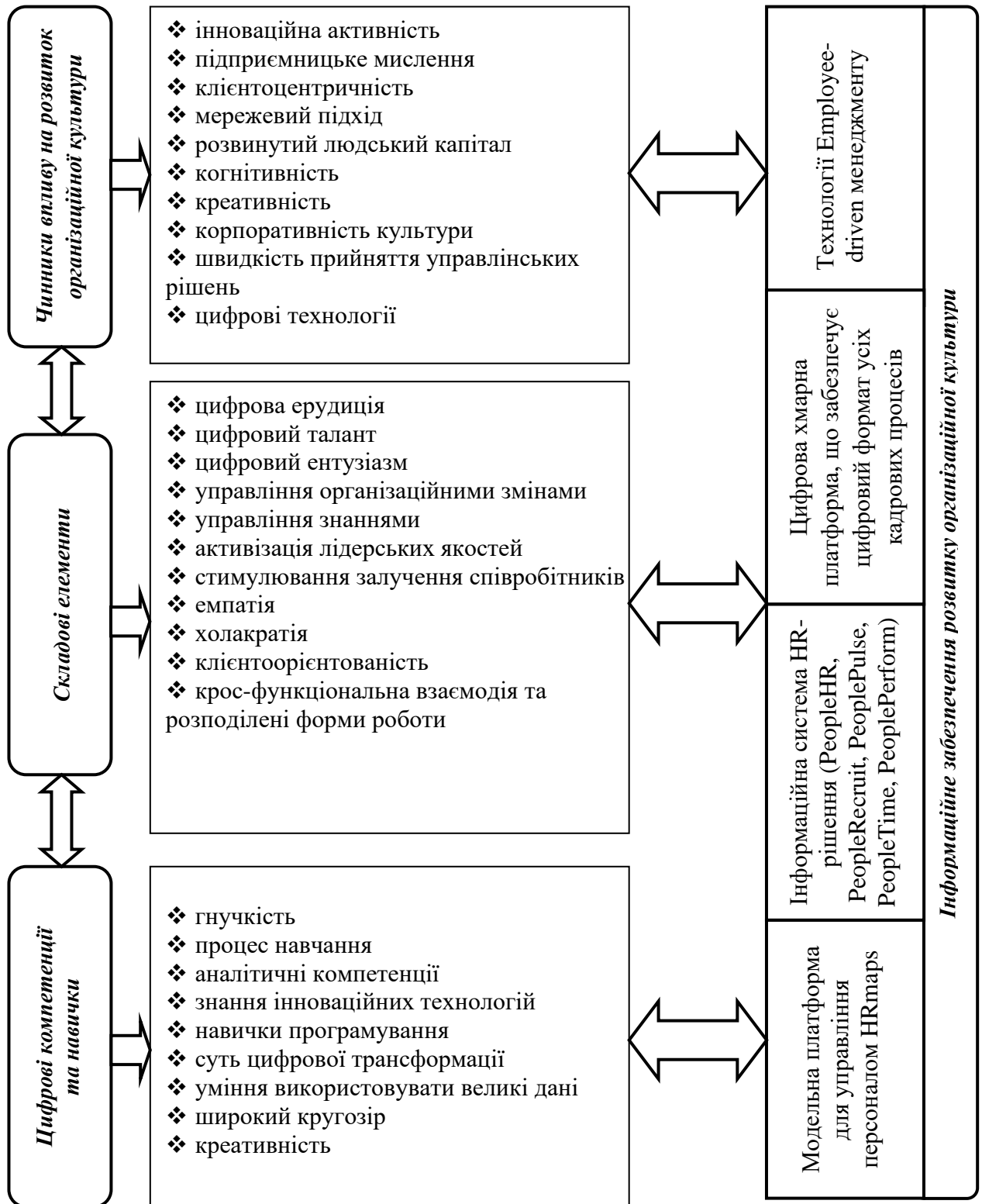


Рисунок 3.8 – Комплексний підхід до трансформації організаційної культури підприємств в епоху цифрових перетворень

Джерело: розроблено авторами.

PeoplePerform – відстеження ефективності та прогресу співробітників за допомогою цілей і завдань.

Отже, ефективна цифрова трансформація можлива на тих підприємствах, де керівники формують цифрову культуру, усувають бар'єри для спілкування між усіма підрозділами і налагоджують двосторонній зв'язок між нижчими та вищими ланками.

Цифрова трансформація має здійснюватися за рахунок ретельної внутрішньої роботи з інформування всіх співробітників й аналізу рівня їх організаційної культури. Для того щоб усі співробітники компанії розуміли мету цифрової трансформації, необхідно проводити роботу з навчання персоналу, реалізовувати позапланове підвищення кваліфікації співробітників, навчальні курси та тренінги.

При цьому важливим є інвестування в освіту та навчання співробітників, оскільки розвиток цифрових знань персоналу є передумовою для ефективної цифровізації бізнес-процесів компанії [362]. Керівники підприємства повинні розробляти і реалізовувати програми навчання цифрових навичок персоналу, використовуючи можливості та концепції дистанційного навчання, у партнерстві з академічними установами, закладами вищої освіти та інноваційними стартапами, а також формувати організаційну культуру.

Усунення розриву між необхідними спеціальними цифровими навичками і тими, які повинен мати персонал компанії, може стати основним засобом успішних трансформаційних перетворень у глобальному інформаційному просторі. Для формування й розвитку цифрових компетенцій доцільно:

визначити інформаційні потреби, шукати дані та інформацію у цифровому просторі;

взаємодіяти за допомогою різних цифрових технологій та розуміти засоби цифрового спілкування для певного контексту;

створювати й редагувати цифровий контент у різних форматах;

вносити зміни, вдосконалювати й інтегрувати інформацію в існуючий масив знань для створення нового, оригінального змісту і знань;

застосовувати цифрові інструменти та технології для створення знань, процесів і продуктів;

брати участь у когнітивній обробці, визначати можливі шляхи вирішення концептуальних проблем і проблемних ситуацій у цифрових середовищах;

удосконалювати цифрову компетентність; шукати можливості для саморозвитку та бути в тренді цифрової еволюції.

Реалізація запропонованого комплексного підходу сприятиме одержанню очікуваного ефекту від цифрової трансформації організаційної культури підприємств, складовими якого є:

скорочення витрат на управління персоналом (адаптація, навчання та атестація) у результаті автоматизації HR-процесів, ефективного розподілу людських ресурсів, зменшення часу на кадрові трудові процеси, раціонального інвестування в саморозвиток співробітників;

зростання середньої заробітної плати працівників;

збільшення кількості висококваліфікованих співробітників, які мають цифрові навички та вміння;

підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок упровадження клієнтоорієнтованого підходу та цифровізації управлінських процесів.

3.4 Висновки до розділу 3

Обґрунтування пріоритетних напрямів трансформації організаційної культури підприємств в умовах модернізації та цифровізації і розроблення комплексу заходів щодо їх реалізації дають підстави для таких висновків.

1. Визначено критерії вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури, які систематизовано в чотири групи:

Адаптивність (зміни в компанії; орієнтація на споживачів; організаційне навчання);

місія (стратегічне планування; постановка цілей; бачення);

взаємодія (координація; згода; цінності);

залученість (розвиток здібностей; робота в команді; відповідальність і повноваження).

2. Із використанням методу аналізу ієрархій (метод Т. Сааті) доведено переваги напрямку впровадження цифрових технологій при формуванні й розвитку організаційної культури підприємств.

3. Запропоновано пріоритетні напрями трансформації організаційної культури. Серед них такі:

застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури, який має полягати в орієнтації на споживача, що доповнюється міжфункціональною взаємодією людських ресурсів компанії в процесі прийняття управлінських рішень;

розроблення й упровадження механізму стратегічного управління трансформацією організаційної культури підприємства, який являє собою алгоритм взаємодії комплексу методів та інструментів стратегічного управління, спрямованих на формування й підтримання на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури підприємства;

розроблення й реалізація стратегії управління трансформацією організаційної культури підприємства, яка має відповідати головній меті його функціонування і включати такі етапи: визначення місії підприємства;

обґрунтування стратегій та оцінювання їх ефективності; розробка концепції розвитку організаційної культури; розробка науково обґрунтованої стратегії за допомогою маркетингового інструментарію; здійснення стратегічного аналізу, який включає ідентифікацію оточення, внутрішній аналіз підприємства; стратегічне планування; ідентифікація та оцінка ризиків, інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій;

розроблення й реалізація комплексу заходів з цифрової трансформації організаційної культури підприємств, до яких віднесено:

застосування employee-driven менеджменту, тобто людино-орієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. Employee-driven менеджмент дозволяє на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації;

впровадження модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу:

- оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести);

- підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці);

- планування та кар'єра (дозволяє складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю);

- навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль).

Реалізація цієї платформи сприятиме оптимізації й автоматизації рутинних процесів; підвищенню ефективності та продуктивності співробітників;

цифрову модернізацію HR, в основу якої входить впровадження цифрової хмарної платформи, яка забезпечить цифровий формат усіх кадрових процесів (автоматизація до 90%), що дозволить проводити моніторинг діяльності підприємства.

ПІСЛЯМОВА

У монографії здійснено теоретичне узагальнення підходів до формування організаційної культури підприємств та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління її трансформацією в контексті організаційних змін, пов'язаних з упровадженням цифрових технологій.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. На основі узагальнення та критичного аналізу існуючих наукових підходів до визначення відповідного понятійно-категоріального апарату внесено уточнення в такі дефініції та зміст категорій:

«організаційна культура», що розуміється, з одного боку, як моральне та емоційно-психологічне середовище підприємства, головні цінності, відносини, принципи та погляди якого спираються на ідеї, що культивуються та носіями яких є керівництво і персонал, а з іншого – як елемент стратегічного управління на підприємстві, що дозволяє орієнтувати персонал на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати їх лояльність та поліпшувати спілкування з клієнтами;

«клієнтоорієнтованість» як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства;

«трансформація організаційної культури» як процес перетворення типів і принципів культури, корпоративних цінностей, системи поглядів, партнерських взаємовідносин між керівниками, топменеджерами та персоналом на підприємстві;

«управління трансформацією організаційної культури» як специфічний вид управлінської діяльності, який включає сукупність функцій управління (прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль, аналіз і регулювання) на окремих етапах імплементації організаційних змін (ініціація, реалізація та інституціалізація), що передбачає вплив на процеси формування організаційної культури для набуття належного стану з

урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом моніторингу з використанням методів прогнозування.

2. Конкурентоспроможність підприємства можна підвищити шляхом реалізації організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури, під яким розуміється сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на кадрові процеси, які застосовуються керівництвом усіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей стратегії розвитку підприємства. Цей механізм має включати цілі, чинники, функції, організаційну структуру управління, ресурси, методи, інструменти. Організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури ефективно реалізується в системі менеджменту, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання.

3. У результаті анкетного опитування керівників і менеджерів різного рівня виявлено, що вітчизняні підприємства стикаються з такими чинниками недостатньо ефективного розвитку організаційної культури: функціональна роз'єднаність, яка заважає обміну даними; неврахування потреб споживачів; нерозуміння суті клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури; відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості; відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти даними; недостатня цифрова компетентність персоналу; нездатність менеджменту підприємства підтримувати маркетингові комунікації з клієнтами.

Головними перешкодами для трансформації організаційної культури підприємств в умовах цифрової економіки є: низький рівень залученості співробітників до процесу цифровізації; недостатній обсяг фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення і підтримки керівництва; нерозуміння цифрових трендів; нездатність вносити необхідні зміни в організаційну культуру; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців, які мають цифрові навички; відсутність

необхідних баз даних. Встановлено прямий взаємозв'язок між організаційною культурою підприємства та фінансовими результатами його діяльності.

Виявлено, що трансформація організаційної культури підприємств має полягати у підвищенні кваліфікації співробітників (51,3%), упровадженні цифрових технологій (43,5%) та орієнтації на клієнтів (20%).

4. Із застосуванням методичних напрацювань Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона і Р. Куїнна запропоновано методичний підхід до кількісного оцінювання стану організаційної культури, який апробовано на вітчизняних підприємствах різних видів економічної діяльності (вугільна та харчова промисловість, розподілення електроенергії, будівництво, надання транспортних, інформаційних, консалтингових, банківських послуг).

5. Ситуація, що склалася в сучасній глобальній еколого-соціально-технологічній системі, диктує нові вимоги до функціонування бізнесу, провідною з яких є розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її сприйняття як філософії організації підприємницької діяльності в контексті сталого розвитку. Доведено, що одним із важливих елементів сучасної КСВ виступає відповідна організаційна культура, яка приймається та дотримується колективом підприємства.

Виявлено, що підприємства різних видів економічної діяльності впроваджують механізми корпоративної соціальної відповідальності, здійснюють інвестиції у трансформацію організаційної культури, певною мірою реалізують концепцію сталого розвитку. Разом із тим їх організаційна культура частково відповідає цілям і принципам сталого розвитку. Незважаючи на те що керівники підприємств харчової промисловості прагнуть приділяти увагу корпоративній соціальній відповідальності, в основному вони мають на меті збільшення обсягів реалізації готової продукції, а отже, зростання рівня її рентабельності. Більшість респондентів, які працюють у сфері будівництва, зауважили, що керівництво їх компаній не здійснює інвестиції у трансформацію організаційної культури, не реалізує концепцію

сталого розвитку, не застосовує у своїй практиці корпоративні кодекси. Усе це, у свою чергу, не відповідає цілям сталого розвитку.

На основі узагальнення діючих кодексів корпоративної етики на вітчизняних підприємствах встановлено ключові корпоративні цінності, відповідно до яких має формуватися і розвиватися організаційна культура: клієнтоорієнтованість, партнерські взаємовідносини, єдність цілей, саморозвиток співробітників, професіоналізм, відповідальність, лідерство, командна робота, новаторство / інноваційність, прагнення вдосконалюватися, якість обслуговування, орієнтація на результативність, відкритість, прозорість, сумлінність, довіра. Необхідним є внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів згідно з основними напрямками трансформації організаційної культури та механізмами організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення.

6. Для вибору дієвого напрямку трансформації організаційної культури підприємств запропоновано методичний підхід, суть якого полягає у визначенні з використанням методу аналізу ієрархій найбільш значущих критеріїв, які систематизовано в чотири групи: здатність організації до адаптації; місія; узгодженість цілей; залученість співробітників до командної роботи і можливість їх кар'єрного зростання. Виконані розрахунки свідчать, що пріоритетним напрямом трансформації організаційної культури обстежених підприємств є впровадження цифрових технологій, які дозволять оптимізувати процеси управління персоналом.

7. Для розроблення ефективної моделі стратегічного управління трансформацією організаційної культури підприємства доцільно запровадити методичний підхід, який передбачає організацію цього процесу за такими етапами: визначення місії підприємства; обґрунтування стратегічних напрямів та оцінювання можливого впливу імплементації заходів за цими напрямками на ефективність функціонування підприємства; розроблення концепції трансформації організаційної культури; розроблення обґрунтованої стратегії за допомогою маркетингового інструментарію; здійснення стратегічного

аналізу, який включає ідентифікацію оточення, аналіз внутрішнього стану підприємства; стратегічне планування; ідентифікація та оцінювання ризиків, формування інформаційного забезпечення реалізації стратегії трансформації організаційної культури з використанням цифрових технологій. Цілеспрямована координація розроблення стратегій розвитку підприємства та трансформації його організаційної культури з метою їх відповідності одна одній сприяє одержанню синергетичного ефекту від формалізованої реалізації. Операційні цілі та завдання стратегії управління трансформацією організаційної культури підприємства мають постійно коригуватися з урахуванням його місії, бачення, ресурсних можливостей і змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підвищити ефективність системи корпоративного менеджменту як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

8. Встановлено, що інтенсивний розвиток цифрової економіки значною мірою впливає на всі сфери діяльності підприємства, у тому числі на розвиток організаційної культури. Це підтверджує порівняльний аналіз існуючих методик оцінювання цифрової зрілості та трансформації бізнес-процесів на підприємствах, розроблених міжнародними компаніями, аналітичними і науково-дослідними центрами. Однак успішному розвитку організаційної культури в цифровій економіці перешкоджає безліч бар'єрів, які умовно систематизовано за 7 групами: інформаційні, організаційні, кадрові, маркетингові, освітні, технологічні, інвестиційно-фінансові.

Ефективна цифрова трансформація на підприємстві можлива лише в тому випадку, коли його керівництво цілеспрямовано формує цифрову культуру в колективі, мінімізує перешкоди для взаємодії між усіма функціональними підрозділами і налагоджує двосторонній зв'язок між нижчими та вищими ланками в оргструктурі управління. Цифрова трансформація має відбуватися за рахунок ретельної внутрішньої роботи з інформування всіх співробітників і діагностики рівня їх організаційної культури. Слід також організувати роботу з навчання персоналу,

здійснювати позапланове підвищення кваліфікації співробітників. Усунення розриву між необхідними спеціальними знаннями та цифровими навичками і наявними у персоналу має стати основним засобом успішних трансформаційних перетворень на підприємстві в умовах глобального інформаційного простору. Це також дозволить сформувати цифрову культуру, яка відповідатиме сучасним умовам господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сєребряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 6(230). С. 135-138.
2. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУДТ, 2014. 314 с.
3. Новий тлумачний словник української мови / уклад. В. Яременко, О. Сліпущко. Київ: Аконіт, 2000. Т. 2. 912 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / голов. ред. В.Т. Бусел. 5-е вид. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
5. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
6. Дзяна С.Р., Дзяний Р.В. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 34. С. 31-40.
7. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр.* Львів: Нац. лісотехн. ун-т України, 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.
8. Hannan M., Freeman J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. 1984. Vol. 29. P. 149-164.
9. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
10. Kotter J. P. *Leading change: Why transformation efforts fail*. New York: Harvard Business Review, 2007. 256 p.
11. Harrington J. *Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management*. New York: Payton Press, 2006. 156 p.

12. Barnett W., Carroll G. Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*. 1995. Vol. 21. № 1. P. 217-236.

13. Armenakis A., Bedeian A. Organizational Change: A review of theory and research. *Journal of Organizational Change Management*. 1999. Vol. 25. № 3. P. 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>.

14. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2(2). С. 51-54.

15. Adizes I. K. *Managing Corporate Lifecycles*. 2nd ed. Santa Barbara, California: The Adizes Institute, 2016. 206 p.

16. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249-254.

17. Flamholtz E., Randle Y. *Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press, 2008. 320 p.

18. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Edinburgh: Financial Times Prentice Hall, 2001. 416 p.

19. Lazar C.G. The economic crisis – a factor of organizational change in public institutions in Romania. URL: http://www.nispa.org/conf_paper_detail.php?cid=18&p=1775&pid.

20. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами: посібник. Київ: МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 118 с.

21. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.

22. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств

автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87. <https://doi.org/10.32702/2306.6806.2020.5.81>.

23. Ровінська Н.Ю. Вплив організаційних змін на бізнес-модель компанії. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 4. С. 40-50.

24. Toffler A. *The Third Wave*. New York: William Morrow and Company, Inc., 1980. 552 p.

25. Bell D. *The Cultural Contradictions Of Capitalism*. 20th Anniversary ed. New York: Basic Books, 1996. 400 p.

26. Гражевська Н.І. Еволюція сучасних економічних систем: навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Знання, 2011. 287 с.

27. Економічна енциклопедія: у 3 т. / уклад. Б.Д. Гаврилишин, О.А. Устенко та ін.; ред. С.В. Мочерний. Київ: Академія; Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. Т. 3. 952 с.

28. Грищенко Г.О., Головка М.Й. Трансформація фінансово-економічних систем: теоретичні положення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 4(62). С. 359-363. [https://doi.org/10.26642/jen-2012-4\(62\)-359-363](https://doi.org/10.26642/jen-2012-4(62)-359-363).

29. Заволока Ю.М. Інвестиційна поведінка суб'єктів підприємницької діяльності в трансформаційній економіці. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2009. Вип. 3/1. С. 175-179.

30. Петришина Н.В. Проблеми трансформації економіки України. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Сер.: Економіка і право*. 2014. Вип. 24. С. 31-38.

31. Поченчук Г.М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. економічного ун-ту «Економічна думка», 2014. Т. 16. № 1. С. 123-129.

32. Маркович І.Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 77-81.

33. Івашина С.Ю., Івашина О.Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 309-314.

34. Корнух О.В., Турило А.М. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. Ч. 3. С. 189-191.

35. Радіонова О.М. Зайнятість у великих містах: сучасний економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О.М. Бекетова, 2014. 178 с.

36. Чернюк Л.Г. Трансформаційні процеси в економіці України та її регіонах: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Сер.: Економічні науки*. Вінниця: ВНАУ, 2011. № 1(48). С. 252-256.

37. Єрохін С.А. Трансформаційний процес та його структуризація. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2(44). С. 4-12.

38. Івченко Є.А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка* [Електр. видання]. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf (дата звернення: 27.06.2020).

39. Schumpeter J.A. Das wissenschaftliche Lebenswerk Eugen von Böhm-Bawerks. *Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung*. 1914. Vol. 23. P. 454-528.

40. Hayek F. *The Road to Serfdom*. 1st ed. London: George Routledge & Sons Ltd, 1944. 286 p.

41. Drucker P. The age of social transformation. *Atlantic Monthly*. 1994. Vol. 274. P. 53-80.

42. Stiglitz J. Whither Reform? – Ten Years of the Transition. *Annual Bank Conference on Development Economics* (Washington, D.C., April 28-30, 1999).

Washington, 1999. URL: https://www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/1999_4_Wither_Reform.pdf.

43. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Харків: АДВА, 2010. 352 с.

44. Kudray L.M., Kleiner B.H. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3. May-June. P. 14-22.

45. Anderson D., Anderson L. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.

46. Reiss M. Change Management: A Balanced and Blended Approach. Berlin: Books on Demand GmbH, 2012. 356 p.

47. Passenheim O. Change Management. London: Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.

48. Holland D., Salvo D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use. Bloomington: Xlibris Corporation, 2012. 286 p.

49. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.

50. Gibson J. L., Ivancevich J. H., Donnelly J. H., Konopaske R. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 14th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012. 642 p.

51. Ковальов В.М., Яковлева Ю.В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2(18). С. 84-89.

52. Galpin T.J. The human side of change: A practical guide to organization redesign. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 142 p.

53. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / Міжнародний науково-технічний ун-т. Київ, 2004. 20 с.

54. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 –

економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ, 2013. 22 с.

55. Беляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Харківський нац. економічний ун-т. Харків, 2009. 20 с.

56. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 101-108.

57. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972. July-August. P. 37-46.

58. Kotter J.P. Winning At Change. *Leader to Leader*. 1998. № 3. P. 27-33.

59. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. New York: Kogan Page, 2004. 282 p.

60. Adizes I. Mastering Change – Introduction to Organizational Therapy. Revised & Updated Edition. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 2018. 298 p.

61. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. 3rd ed. London: Pearson, 2008. 312 p.

62. Hiatt J.M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. 1st ed. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.

63. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. 2nd ed. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2012. 148 p.

64. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2000. 388 p.

65. Krüger W. Excellence in Change. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. 448 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.

66. Armenakis A.A., Bedeian A.G. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. Iss. 3. P. 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>.

67. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf.

68. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291-297.

69. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/5(21). С. 34-40.

70. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2012. № 4. С. 155-163.

71. Kübler-Ross E. *Living with Death and Dying*. New York: Simon & Schuster, Inc., 1997. 192 p.

72. Adams J., Hayes J., Hopson B. *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. London: Martin Robinson, 1976. 255 p.

73. Satir V., Gomori M., Gerber J., Banmen J. *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 2006. 400 p.

74. Петрова І.Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ: КНЕУ, 2007. Т. 1. Ч. II. С. 646-655.

75. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71.

76. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Інтернаука*. 2017. № 18(40). Т. 2. С. 53-56.

77. Культура. *Словний основних філософських термінів*. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/KURS_1/kurs/5/109.htm

78. Культура. *Український тлумачний словник*. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/75825/%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0 (дата звернення: 14.06.2020).

79. Culture. Macmillan dictionary. URL: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/culture_1.

80. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Hoboken, NJ: Jossey-Bass Inc Pub, 2010. 436 p.

81. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)).

82. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.*

83. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.*

84. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.*

85. Smerichevska S.V., Remyha Y.S., Pozniak O.V. Conceptual and methodological aspects of assessing the efficiency of transport-logistics clusters innovative type. *National Economic Development and Modernization: experience*

of Poland and prospects for Ukraine: collective monograph. Vol. 2. Poland: "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2017. P. 63-77.

86. Hutsaliuk O., Remyha Y., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics chain entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems: collective monograph. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.*

87. Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 19-33. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>.*

88. Anthony P. *Managing Organizational Culture*. Buckinghamshire: Open University Press, 1994. 128 p.

89. Alvesson M. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.

90. Weick K.E. Theorizing about organizational communication. *Handbook of organization communication / F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds.)*. Newbury Park, CA: Sage, 1987. P. 97-122.

91. Brulin G. *From the Swedish Model to Managerial Corporatism? The Trade Unions and the New Management Strategy*. Lund: Arkiv, 1989. 188 p.

92. Casey C. Corporate transformations: Designer culture, designer employees and 'post-occupational solidarity'. *Organization. 1996. Vol. 3. № 3. P. 317-339.*

93. Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. *The secret ingredient of successful big deals: Organizational health*. New York: McKinsey&Company, 2019. 5 p.

94. *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces / O. Engert, B. Kaetzler, K. Kordestani, A. MacLean. New York: McKinsey&Company, 2019. 7 p.*

95. Харчишина О.В. Дослідження економічної сутності категорії «організаційна культура підприємства». *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 46. С. 155-160.

96. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. 15th ed. New York: Prentice Hall, 2012. 720 p.

97. Pennington L.K. *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the Real story of sustainability*. North Ryde, NSW: Macquarie University, 2014. 452 p.

98. Lacatus M.L. *Organizational culture in contemporary university*. 5th International Conference EDU – World 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 76. P. 421-425.

99. *Building a Digital Culture. Best practice guide*. 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digital-culture/> (accessed: 12.06.2020).

100. Соколов А.В., Рубан К.А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113-115.

101. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства. *Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128-139.

102. Berry L.L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. Iss. 4. P. 236-245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>.

103. Peppers D., Rogers M. *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. 336 p.

104. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 309-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319>.

105. Залознова Ю., Трушкіна Н. Маркетинг взаємовідносин в системі інструментів ефективного інноваційного розвитку вугільних підприємств України. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку*: монографія / за ред. О.І. Амоші, Х. Джвігола, Р. Мішкєвича; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 87-108.

106. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

107. Remyha Yu., Pryimak N., Torbenko I. Public-private partnership as the basis of Ukraine's innovation strategy formation. *Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic system in the geostrategic realities: Scientific monograph*. Kosice: Vysoka škola bezpečnostného manažerstva v Košiciach, 2023. P. 62-71. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436298>.

108. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. № 3. P. 343-351.

109. Hennig-Thurau T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. № 5. P. 460-478.

110. Cross V. Customer Orientation Examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html> (accessed: 12.06.2020).

111. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. № 7. P. 527-537.

112. Webster F. The Future Role of Marketing in the Organization. *Reflections on the Future of Marketing* / D. Lehmann, K. Jocz (eds.). Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. P. 39-66.

113. Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. № 2. P. 1-18.

114. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. № 4. P. 20-35.

115. Henderson J.L. Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*. 1998. Vol. 39. № 4. P. 11-17.

116. Heiens A.R. Market Orientation Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2000. № 1. P.1-4.

117. Alarm I., Perry Ch. A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16. № 6. P. 515-534.

118. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management, Second Edition: Strategic and Operational Marketing. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 496 p.

119. Fader P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials). Wharton Digital Press, 2012. 128 p.

120. Павленко І.Г. Клієнтоорієнтований підхід до управління маркетинговою взаємодією готелю. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 347-354.

121. Продан І.О., Різник Ю.І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308-313.

122. Захарченко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4(22). С. 187-194.

123. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Економіст*. 2014. № 1. С. 79-82.

124. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50.

125. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34-48.

126. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. № 149. С. 133-154.

127. Механізм. *Академічний тлумачний словник (1970-1980)*. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>.

128. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / С.В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий дім «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.

129. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 14-17.

130. Шелеметьєва Т.В., Маляр Е.М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 167-170.

131. Гордієнко Т.М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 3. С. 135-139.

132. Бакуменко В.Д. Підхід до визначення паспортів спеціальностей шляхом системного аналізу державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Сер.: Управління*. 2014. Вип. 1. С. 8-19.

133. Одинцова Г.С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). С. 48-50.

134. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19)–4(20). С. 234-242.
135. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4(68). С. 97-104.
136. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
137. Філіпішин І.В. Механізм управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 220-227.
138. Мочерний С.В., Довбенко М.В. Економічна теорія. Київ: Академія, 2004. 856 с.
139. Супрун О.М. Господарський механізм у розвитку та регулюванні економіки. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 1. С. 122-124.
140. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 60-67.
141. Пархомець М.К., Гудак В.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: Тернопільський національний економічний ун-т, 2014. 256 с.
142. Мочерний С.В., Мочерна Я.С. Політична економія: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 684 с.
143. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 28-32.
144. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.

145. Синицька О.І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ: НДЕІ, 2012. № 12 (139). С. 229-234.

146. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 147-156.

147. Горин М.П. Механізми розвитку промислового виробництва регіону. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 59-66.

148. Данькевич О.Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 44. С. 166–173.

149. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення: 21.05.2020).

150. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 24-29.

151. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_18.

152. Школьний О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во Уманського держ. аграрного ун-ту, 2007. 308 с.

153. Янків М.Д. Організаційно-економічний механізм розвитку і функціонування АПК України: монографія. Львів: Коопосвіта, 2000. 450 с.

154. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 2. С. 24-27.

155. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*: зб. наук. пр. Одеса: Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. Вип. 45. С. 192-199.

156. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 3. С. 186-190.

157. Макаренко М.В. Механізм управління формуванням конкурентних переваг регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3(129). С. 215-223.

158. Савченко О.В., Соловйов В.П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2635>.

159. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент. Київ: Логос, 2013. 268 с.

160. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. Т. 15. № 3. С. 230-236.

161. Лузан Ю.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 3-12.

162. Кушнірук В.С., Єрмаков О.Ю., Шибаніна О.В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / за ред. О.Ю. Єрмакова. Миколаїв: Миколаївський держ. аграрний ун-т, 2009. 232 с.

163. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219-227. <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-32>.

164. Rynkevych N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 vol.; Higher School of Social and Economic. Przeworsk: Wyzsza Szkola Spooleczno Gospodarcza, 2019. Vol. 3. P. 119-128.

165. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.

166. Rynkevych N. Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2019. Vol. 3. P. 207-214.

167. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168. Article 00031. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

168. Remyha Y., Zaiarniuk O., Lozova T., Trushkina N., Yakushev O., Korovin Y. Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1126. Article 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>.

169. Pryimak N. Current issues of formation the management report on financial loaning instruments. *Socioworld*. 2021. Vol. 6. Iss. 04(02). P. 32-39.

170. Боярко І., Панченко О., Приймак Н. Оцінка прийнятних та граничних значень факторів формування ринкової вартості в системі вартісно орієнтованого менежменту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3(50). P. 140-150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4092>.

171. Парасій-Варгуленко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Корпоративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 4(51). P. 245-260. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4099>.

172. Амоша О.І., Новікова О.Ф. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу. *Держава і суспільство*. 2011. № 1. С. 122-127.

173. Амоша О.І., Антонюк В.П. Ринок праці промисловості та трудовий потенціал галузі: сучасні тенденції і проблеми. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 4(49). С. 18-25.

174. Андросова О.Ф. Історичні аспекти виникнення поняття «корпоративна культура»: сутність, елементи, властивості, типи. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу*: монографія. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2017. Т. 5. С. 94-101.

175. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір*: зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. С. 205-212. <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.100119.205.358>.

176. Брюховецька Н.Ю., Хасанова О.В. Інвестиційна привабливість публічного акціонерного товариства: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2015. 212 с.

177. Булеєв І.П. Суспільство, середній клас, цифрова економіка: стан та перспективи розвитку: наукова доповідь / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 116 с.

178. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 214-220.

179. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206-207.

180. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.

181. Драчук Ю.З., Снітко Є.О., Завгородній Є.Є. До напрямів підвищення ефективності інтелектуального потенціалу підприємств. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1 (22Е). С. 145-147.

182. Драчук Ю.З., Снітко Є.О. Управління знаннями як елемент сучасного освітнього менеджменту. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2018. Вип. 3. С. 31-40.

183. Єлецьких С., Свинаренко Т., Петрищева К. Методичні підходи щодо оцінювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності із врахуванням критерію фінансового ресурсозбереження. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1(55). С. 94-102. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-94-102](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-94-102).

184. Залознова Ю.С. Пріоритетні напрями розвитку персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності як інструменту досягнення сталого розвитку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки: у 2 т. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 194-201.*

185. Зеркаль А.В. Управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 45-48.

186. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130-134.

187. Касич А.О., Черняхівська М.В., Мірошніченко А.М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3(31). С. 35-40.

188. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>.

189. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2. С. 56-60.

190. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2009. Вип. 24-25. С. 190-193.

191. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>.

192. Ліфінцев Д.С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 440-443.

193. Ліфінцев Д.С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3725>.

194. Novikova O., Ostafiichuk Y., Khandii O. Social justice and economic efficiency of the modern labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 3. P. 145-151. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-3-145-151>.

195. Novikova O., Ostafiichuk Y., Khandii O. Mechanism of Strengthening Social and Labor Potential of Sustainable Development. *Problemy ekorozwoju – Problems of sustainable development*. 2019. Vol. 14. № 1. P. 63-72. URL: <https://ekorozwoj.pollub.pl/no27/h.pdf> (accessed: 17.06.2020).

196. Осадча Н.В. Проблемні аспекти створення регіональних інноваційних систем та залучення інвестицій в економіку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1(43). С. 142-149.

197. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. № 27(1). С. 30-34.

198. Погорелов ЮС Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

199. Федірко Г.А. Теоретичні засади формування нестабільного зовнішнього середовища для промислових підприємств у кризовій економіці. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. Київ: КПП імені Ігоря Сікорського, 2019. Вип. 4. С. 59-69.

200. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. пр.. Київ: КПП імені Ігоря Сікорського, 2018. Вип. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>.

201. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 290 с.

202. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського Національного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94-97.

203. Vinarska T.V., Kharchyshyna O.V. Organizational leadership on the international market. *Глобальні та національні проблеми економіки* [Електр. видання]. 2015. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015> (дата звернення: 07.06.2020).

204. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємстві. *Підприємництво, торгівля і біржова діяльність*: підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.

205. Левківська Л., Харчишина О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії підприємств агробізнесу. *Sustainable Development of Rural Areas: monograph* / ed. prof. T. Zinchuk, prof. J. Ramanauskas. Klaipėda: Klaipėda University; Kyiv: «Centre of Educational Literature», 2019. P. 308-316.

206. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина; за ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

207. Хобта В.М., Лаврик У.В., Кладченко І.С. Формування комплексного підходу до оцінювання збалансованості розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 149-154.

208. Шаульська Л., Гринкевич Р. Забезпечення справедливої винагороди персоналу на рівні інституційного регулювання та HR-менеджменту. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 4(82). С. 123-128.

209. Шаульська Л.В., Томчук О.В. Людський потенціал в умовах пандемії COVID-19: питання нерівності та ефективності використання. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 6-18.

210. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2. С. 202-214.

211. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.

212. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 114-123.

213. Войнаренко М.П., Волянська-Савчук Л.В. Застосування експертних методів дослідження для оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 5. Т. 1. С. 298-300.

214. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13 (2). P. 4-22.

215. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.

216. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

217. Кузнецов А.А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 352-356.

218. Millington M.J., Schultz J.C. The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 2009. Vol. 33. P. 121-130.

219. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2 (1). P. 1-7.

220. Denison D.R., Fey C.F. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in countries. *Organization science*. 2004. № 6. 2004. P. 204-223.

221. OCI/OEI_Sample_Ideal_Report. URL: http://www.humansynergistics.co.uk/products/documents/OCIOEI_Sample_Ideal_Report.pdf.

222. Organisational Culture Inventory [OCI] and Organisational Effectiveness Inventory [OEI] Combined. URL: http://www.comcare.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/60574/OCI-OEI.pdf.

223. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118. <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>.

224. Ринкевич Н.С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2(37). С. 115-120. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120).

225. Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 1951. Vol. 16. P. 297-334.

226. Schmitt N. Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment*. 1996. Vol. 8(4). P. 350-353.

227. Kotler Ph., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 320 p.

228. Erhemjamts O., Li Q., Venkateswaran A. Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 118(2). P. 395-412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1594-x>.

229. Nijhof A., Bruijn T., Fisscher O., Jonker J., Karssing E., Schoemaker M. Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. 2006. Vol.6. P. 148-172.

230. Sacconi L. A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 63. P. 259-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>.

231. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26(1). P. 117-127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>.

232. Aaronson S.A. Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*. 2003. Vol. 108(3). P. 309-338. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00167>.

233. Pérez A., Bosque I. Extending on the formation process of CSR image. *Social Marketing Quarterly*. 2013. Vol. 19(3). P. 156-171. <https://doi.org/10.1177/1524500413489287>.

234. Wokutch R. Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *Journal of Corporate Citizenship*. 2014. Vol. 56. P. 11-30. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004>.

235. Sheehy B. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 131(3). P. 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>.

236. Kitzmueller M., Shimshack J. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*. 2012. Vol. 50. № 1. P. 51-84.

237. Грішнова О.А., Пасека С.Р., Пасека А.С. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: монографія. Черкаси: Маклаут, 2011. 358 с.

238. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.

239. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект: колективна монографія / за ред. Е.М. Лібанової; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Київ, 2015. 356 с.

240. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та інші.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

241. Власова Т. Підвищення кваліфікації персоналу як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Економіка*. 2013. № 148. С. 28-31.

242. Головінов О.М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2(36). С. 187-192.

243. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200-205.

244. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія / під заг. ред. М.П. Буковинської. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 297 с.

245. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25-30.

246. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172-182.

247. Залознова Ю.С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 359-366.

248. Залознова Ю.С. Економічні та соціальні проблеми розвитку промисловості: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2017. 303 с.

249. Зінчук Т.О., Левківський Є.В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39-49. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039>.

250. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка* [Електр. видання]. 2019. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.30> (дата звернення: 21.05.2020).

251. Матросова Л.М. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 194-201. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-29>.

252. Хандій О.О. Інституційне забезпечення розвитку соціального та трудового потенціалів територіальних громад. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С.79-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-79-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-79-90).

253. Antoniuk V. Problems and prospects of the human capital formation of Ukraine in higher education. *Modern innovative and information technologies in the development of society: monograph*. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 290-298.

254. Антонюк В.П. Аналіз трудового потенціалу Придніпровського і Донецького економічних районів у контексті формування регіональних

інноваційних екосистем. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 4-14. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-4-14](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-4-14).

255. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с.

256. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. Vol. 12(21). P. 89-53. <https://doi.org/10.3390/su12218953>.

257. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Вплив підготовки кадрів вищої кваліфікації на науковий та економічний розвиток. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 43-51. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-43-51>.

258. Швець В.Я., Никифорова Ю.В. Оптимізація трудових ресурсів промислового підприємства: глобалізаційний аспект. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпро: Придніпровська держ. академія будівництва та архітектури, 2016. Вип. 108. С. 246-254.

259. Yilmal C., Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture trains and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*. 2008. Vol. 43. № 3. P. 290-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>.

260. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16 (2). P. 92-106.

261. Ijins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *20th International Scientific Conference Economics and Management-2015. Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 944-950.

262. Lapina I., Kairisa I., Aramina D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 770-774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>.

263. Ahmady G. A., Nikooravesh A., Mehrpour M. Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 230. P. 387-395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>.

264. Arditi D., Nayak S., Damci A. Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. Iss. 2. P. 136-147. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>.

265. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd, 2017. 178 p.

266. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Vol. 4. P. 116-128. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.

267. Suryaningtyas D., Sudiro A., Troena E. A., Irawanto D. W. Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Iss. 2. P. 1-7.

268. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23-26.

269. Lifintsev D., Wellbrock W. Cross-cultural communication in the digital age. *Estudos em Comunicação*. 2019. Vol. 1. № 28. P. 93-104. <https://doi.org/10.25768/fal.ec.n28.a05>.

270. Харчишина О.В., Мосійчук І.В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Житомир: Житомирський держ. ун-т ім. Івана Франка, 2017. 176 с.

271. Харчишина О.В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(1). С. 91-94.

272. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

273. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

274. Андросова О.Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2019. 388 с.

275. Rynkevych N. Empirical Research of Development Features of the Organizational Culture of Construction Enterprises. *Economic Herald of the Donbas*. 2019. № 4(58). P. 151-162. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-151-162](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-151-162).

276. Ринкевич Н. Розвиток організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. № 1. P. 123-145. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.01.09>.

277. Ринкевич Н.С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка* [Електр. видання]. 2020. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151> (дата звернення: 27.06.2020).

278. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. Ч. 2. С. 14-21. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27>.

279. Єршова Н.М. Ухвалення рішень на основі методу аналізу ієрархій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2015. № 9 (210). С. 39-46.

280. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: *Логістика*. 2010. № 690. С. 421-426.

281. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 66-71.

282. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 415-425. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>.

283. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2010/11 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2011. 207 с.

284. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2011/12 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2012. 219 с.

285. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2012/13 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2013. 188 с.

286. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2014. 165 с.

287. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2015. 169 с.

288. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2016. 171 с.

289. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року: стат. бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 208 с.

290. Вища освіта в Україні у 2017 році: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 298 с.

291. Вища освіта в Україні у 2018 році: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 254 с.

292. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів як шлях трансформації організаційної культури підприємств транспортної сфери. *Освіта і суспільство V*: міжнар. зб. наук. пр. / під ред. Т. Несторенко, Р. Бернатової; Бердянський держ. пед. ун-т. Ополє: Вид-во Вищої школи управління і адміністрації в Ополє, 2020. С. 230-240.

293. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 368 p.

294. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 252 p. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.

295. Chandler A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of American Enterprise. Cambridge, MA: Milt Press, 1962. 464 p.

296. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. W. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>.

297. Jofre S. Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU Management. 2011. No. 1. 94 p.

298. Lorange P., Vacil R. F. Strategic Planning Systems. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall, 1977. 364 p.

299. Mintzberg H., Quinn J. B. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases. 3rd ed. London: Pearson College Div, 1995. 990 p.

300. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 2003. 450 p.

301. Chimhanzi J., Morgan R.E. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. Iss. 6. P. 787-796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.003>.

302. Castro C.L., Malcolm H. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management*. 2008. Vol. 33(4). P. 13-34. <https://doi.org/10.1177/030630700803300402>.

303. Rudnicki W., Vagner I. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2014. № 2 (25). S. 175-184.

304. Grohmann O. HR Strategy. *Dos and Don'ts in Human Resources Management* / M. Zeuch (ed.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2015. P. 169-171.

305. Ghinea V.M., Moroianu M. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2016. Vol. 11. № 2. P. 458-469. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0009>.

306. Chimhanzi J. The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 38(1). P. 73-98. <https://doi.org/10.1108/03090560410511131>.

307. Cravens D.W., Piercy N. *Strategic Marketing*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2002. 864 p.

308. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rd ed. London: Kogan Page Publishers, 2006. 194 p.

309. Kotler Ph., Keller K.L. *Marketing Management*. 14th ed. London: Pearson, 2011. 816 p.

310. Kumar N. The CEO's Marketing Manifesto. *Marketing Management*. 2008. № 6. P. 10-17.

311. Ринкевич Н.С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки* / за ред. І.В. Яцишиної. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2019. Вип. 14. С. 227-232.

312. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 303-311. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>.

313. Industry 4.0 at McKinsey's model factories. Get ready for the disruptive wave. 2016. URL: <http://sf-eu.net/wp-content/uploads/2016/08/mckinsey-2016-industry-4.0-at-mckinseys-model-factories-en.pdf>.

314. Byrd T. A., Turner D. E. An exploratory analysis of the value of the skills of IT personnel: Their relationship to IS infrastructure and competitive advantage. *Decision Sciences*. 2001. Vol. 32. № 1. P. 21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00952.x>.

315. Johannsen W., Goeken M. IT-Governance – neue Aufgaben des IT-Managements. *HMD – Praxis Der Wirtschaftsinformatik*. 2006. Vol. 250. P. 7-20.

316. Kiessling M., Wilke H., Kolbe L. M. Overcoming challenges for managing IT innovations in non-IT companies. *Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems* (August 12–15, 2010). Lima: Curran Associates, Inc. 2010. P. 1-9.

317. Nissen V., Lezina T., Saltan A. The Role of IT-Management in the Digital Transformation of Russian Companies. *Foresight and STI Governance*. 2018. Vol. 12. № 3. P. 53-61. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.3.53.61>.

318. Bhattacharya P. J., Seddon P. B. Role of Enterprise Systems in Business Transformations: A Management Perspective. *Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems* (December 2–4, 2009). Melbourne: Monash University, 2009. P. 278-289.

319. Bharadwa A., Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. № 2. P. 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

320. Haes S., van Grembergen W. An Exploratory Study into IT-Governance Implementations and its Impact on Business / ITAlignment. *Information Systems Management*. 2009. Vol. 26. № 2. P. 123-137. <https://doi.org/10.1080/10580530902794786>.

321. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming a Digitally Mature Enterprise / G.C. Kane, D. Palmer, N.A. Philips, D. Kiron, N. Buckley. Cambridge, MA: MIT Sloan Management School, 2015. 80 p.

322. Bley K., Leyh C., Schäffer T. Digitization of German Enterprises in the Production Sector – Do they know how ‘digitized’ they are? *Proceedings of the 22nd Americas Conference on Information Systems* (August 11–14, 2016). San Diego-California: Association for Information Systems, 2016. P. 1-10.

323. Urbach N., Drews P., Ross J. W. Digital Business Transformation and the Changing Role of the IT Function. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. № 2. P. 1-4.

324. Weill P., Ross J. W. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decisions Rights for Superior Results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004. 127 p.

325. Hanschke I. Strategic IT-Management: A Toolkit for Enterprise Architecture Management. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2010. 215 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-05034-3>.

326. Dearstyne B. E-Business, E-Government & Information Proficiency. *Information Management Journal*. 2001. Vol. 35. № 4. P. 17-23.

327. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company. *The Economic Impact of Knowledge* / eds. G.A. Siesfeld, J. Cefola, D. Neef. New York: Oxford University Press, 1998. P. 99-106.

328. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

329. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1997. 342 p.

330. Dwivedi S., Kaushik S., Luxmi. Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India. *Vikalpa*. 2014. Vol. 39. Iss. 3. P. 77–92. <https://doi.org/10.1177/0256090920140306>.

331. Nam Y., Kim H. A Study on the Effect of Industry Organizational Culture on Job Attitude of Organizational Employees – Comparison between the Semiconductor and the Automobile Industries. *Procedia Computer Science*. 2016. Vol. 91. P. 581-590. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.149>.

332. Dźwigoł H. Organizational structure within the process of organization management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. № 7. P. 171-183.

333. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. № 1. P. 31-48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).

334. Kwilinski A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. № 1. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).

335. Kwilinski A. Implementation of Blockchain Technology in Accounting Sphere. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol. 23(SI2). P. 1-6.

336. Dzwigol H., Dźwigoł–Barosz M., Kwilinski A. Formation of Global Competitive Enterprise Environment Based on Industry 4.0 Concept. *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. Vol. 24(1). P. 1-5.

337. Dzwigol H., Dzwigol-Barosz M., Miskiewicz R., Kwilinski A. Manager Competency Assessment Model in the Conditions of Industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. Vol. 7. № 4. P. 2630-2644. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5)).

338. Dasgupta S., Gupta B. Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy. *Information & Management*. 2019. Vol. 56. Iss. 6. Article 103143. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.01.004>.

339. Tortorella G. L., Vergara A. M. C., Garza-Reyes J. A., Sawhney R. Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoptions: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*. 2019. Vol. 219. P. 284-294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>.

340. Martinez-Caro E., Cegarra-Navarro J. G., Alfonso-Ruiz F. J. Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 154. Article 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>.

341. Upadhyay P., Kumar A. The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 52. Article 102100. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>.

342. Veiga A., Astakhova L. V., Botha A., Herselman M. Defining organizational information security culture – Perspectives from academia and industry. *Computers & Security*. 2020. Vol. 92. Article 101713. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101713>.

343. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

344. Vyshnevskiy O.S. Unity of digital and virtual economies within concept of Dataism. *Virtual Economics*. 2019. Vol 2. № 3. P. 7-21.

345. Vyshnevskiy O., Amosha O., Liashenko V. The impact of Industry 4.0 and AI on economic growth. *Scientific papers of Silesian university of technology. Organization and management series*. 2019. № 140. P. 391-400.

346. Гриценко А.А. Цифровий розвиток: структура, капіталізація та соціалізація. *Економічна теорія*. 2018. № 4. С. 5-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2018_4_3.

347. Азьмук Н.А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ: Знання, 2019. 335 с.

348. Азьмук Н.А. Сучасні виклики ринку праці при переході до цифрової економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 6-13. <https://doi.org/10.31521/modecon>.

349. Autio E., Szerb L., Komlósi E., Tiszberger M. The European Index of Digital Entrepreneurship Systems. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 154 p. <https://doi.org/10.2760/39256>.

350. Kostoulas J. Digital Business Redefines Talent Management Applications. 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273/digital-business-redefines-talent-management-application0>.

351. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015 Global Center for Digital Business Transformation. URL: <https://ru.scribd.com/document/372049639/DigitalBusiness-Transformation-Framework-pdf>.

352. The Microsoft Digital Transformation Series. 2016. Part 1: The Digital Transformation Opportunity. *Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity*. URL: <https://assetsprod.microsoft.com/en-us/digital-transformation-opportunity>.

353. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. 2017. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf.

354. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture Hemerling / J. Kilmann, M. Danoesastro, L. Stutts, C. Ahern. Boston, Massachusetts: BCG, 2018. 24 p.

355. CGI Global 1000. Insights from Conversations with Business and IT Executives around the World. 2016. URL: https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/articles/cgi-nl_presentatie CGI-global-1000.pdf.

356. Hoberg P., Krcmar H., Welz B. Skills for Digital Transformation. Research Report 2017. Garching: Technical University of Munich, 2017. 10 p.

357. Global CIO survey: UK edition. Manifesting legacy: Looking beyond the digital era. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology/articles/cio-survey.html>.

358. Russell Reynolds Associates: Leadership Interview Series: Implications of Disruptive Technologies on Professional Services Organizations. 2018. URL: https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA_-_Implications_of_Disruptive_Technologies_on_Professional_Services.pdf.

359. Capgemini Consulting. The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. 2017. URL: https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf.

360. Aligning the Organization for its Digital Future / G.C. Kane, D. Palmer, N.A. Philips, D. Kiron, N. Buckley. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review, Deloitte University Press, 2016. 47 p.

361. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).

362. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Цифрова компетентність як ключова складова організаційної культури підприємств у контексті модернізації сучасної системи освіти. *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzinarodny nekonferencny zbornik* / R. Bernatova, T. Nestorenko (Eds.). Presov: Presovska univerzita v Presove, 2020. S. 329-341.

Наукове видання

Юлія Сергіївна Ремига

Наталія Володимирівна Приймак

Наталія Валеріївна Трушкіна

Наталія Сергіївна Ринкевич

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ**
Монографія

Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет»
проспект Академіка Глушкова, 42В, Київ, Україна, 03187

Формат 60 x 84/16. Наклад 100 пр. Ум. друк. арк. 16,5. Зам. № 188.

Виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»

03150, Київ, вул. Васильківська, 32

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.