[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3\(3\)-126-146](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3(3)-126-146)

Олена Харчишина

*доктор економічних наук, доцент,
експерт з організаційного розвитку і людських ресурсів Команди підтримки
реформ Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу
та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені
Івана Франка, м. Житомир, Україна, e-mail: olena.kharchyshyna@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>*

Наталія Трушкіна

*кандидат економічних наук, член-кореспондент
Академії економічних наук України, старший науковий співробітник відділу
проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна,
e-mail: nata_tru@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

Наталя Ринкевич

*провідний економіст відділу проблем регуляторної політики
та розвитку підприємництва,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна,
e-mail: starnarysharm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1229-6051>*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Уточнено суть і зміст термінів «організаційна культура», «клієнтоорієнтованість», «трансформація організаційної культури», «управління трансформацією організаційної культури». Удосконалено організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури підприємств. Здійснено емпіричне дослідження на основі експертного опитування для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, тенденцій і напрямів трансформації організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності. Удосконалено методичний підхід до кількісного оцінювання рівня організаційної культури, який апробовано на вітчизняних підприємствах. Досліджено особливості організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності та надано пропозиції щодо внесення змін і доповнень

до діючих корпоративних кодексів у частині кадрової політики. Обґрунтовано доцільність застосування методу аналізу ієрархій для оцінювання та вибору ефективного напрямку трансформації організаційної культури суб'єктів господарювання. Розроблено стратегію управління трансформацією організаційної культури підприємств.

Ключові слова: організаційна культура, клієнтоорієнтованість, трансформація, модернізація, управління трансформацією, організаційний механізм, бар'єри, стратегічні напрями, методичний підхід, стратегія управління трансформацією, цифрові технології, складові очікуваного ефекту.

Olena Kharchyshyna

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Expert (Organizational Development & Human Resources) of Reform Support Team at
the Ministry of Education and Science of Ukraine,
Professor of the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and
Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University Zhytomyr, Ukraine,
e-mail: olena.kharchyshyna@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>*

Nataliia Trushkina

*Ph.D. (Economics), Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences
of Ukraine, Senior Research Fellow of the Department of Regulatory Policy
and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics
of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
e-mail: nata_tru@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

Natalia Rynkevych

*Leading economist of the Department of Regulatory Policy
and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics
of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
e-mail: starnarysharm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1229-6051>*

THEORETICAL-METHODICAL AND PRACTICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES

Abstract. The essence and content of the terms "organizational culture", "customer orientation", "transformation of organizational culture", "management of transformation of organizational culture" are specified. The organizational mechanism

of management of transformation of organizational culture of the enterprises is improved.

An empirical study was conducted on the basis of an expert survey to identify current problems, barriers, trends and directions of transformation of the organizational culture of Ukrainian enterprises of different types of economic activity. The methodical approach to quantitative assessment of the level of organizational culture, which has been tested at domestic enterprises, has been improved. The peculiarities of the organizational culture of enterprises in the system of corporate social responsibility are studied and proposals are made to make changes and additions to the current corporate codes in terms of personnel policy.

The expediency of application of the method of analysis of hierarchies for an estimation and a choice of an effective direction of transformation of organizational culture of subjects of managing is proved. The strategy of management of transformation of organizational culture of the enterprises is developed.

Keywords: organizational culture, customer orientation, transformation, modernization, transformation management, organizational mechanism, barriers, strategic directions, methodical approach, transformation management strategy, digital technologies, components of expected effect.

Постановка проблеми. Проблеми розвитку організаційної культури підприємств набувають усе більшої актуальності в сучасних умовах господарювання [1-7]. Їх вирішення дозволяє збільшити ефективність управління персоналом на підприємстві та краще націлити співробітників на підвищення його конкурентоспроможності із застосуванням клієнтоорієнтованого підходу.

Керівники компаній розуміють важливість розвитку організаційної культури, але багато з них не можуть побудувати ефективну модель її формування. Згідно з результатами опитування 7000 топменеджерів із 130 країн світу, які висвітлено у Звіті про глобальні тенденції розвитку людського капіталу (Global Human Capital Trends) консалтингової компанії Deloitte, 87% респондентів визнали організаційну культуру важливим чинником розвитку бізнесу. Однак лише 28% опитаних вважають, що добре розуміють свою організаційну культуру, а 19% – мають «правильну культуру». Експерти іншої впливової консалтингової компанії McKinsey&Co стверджують, що одними з основних перешкод для функціонування бізнесу є недосконалість організаційної культури через недостатнє розуміння керівництвом необхідності її подальшого розвитку; брак кадрів, які мають цифрові навички та знання; відсутність орієнтованості менеджерів на споживачів; недостатня згуртованість колективу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Разом із тим фахівці Strategy&PwC (дочірня фірма міжнародної мережі компаній PricewaterhouseCoopers, яка здійснює консалтинг та аудит) на підставі одержаних у 2018 р. результатів опитування керівників і менеджерів 2000 компаній у 50 країнах світу відзначають, що 80% респондентів заявляють

про доцільність трансформації їх організаційної культури протягом наступних п'яти років для досягнення успіху, зростання та зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розвитку теоретичних засад і методичного забезпечення процесів формування організаційної культури підприємств з урахуванням еволюції різних наукових підходів до визначення її суті та співвідношення з поняттям «корпоративна культура» досліджують: М. Armstrong, М. Alvesson, L. Pennington, S. Robbins, E. Sheyn, М. Simosi, К. Фокіна-Мезенцева, Г. Хаєт, М. Чепелюк.

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності в умовах мінливого середовища та змін у регуляторній політиці держави, що призводять до трансформації організаційної культури підприємств, відображено в роботах О. Амоші, О. Андросової, Н. Брюховецької, І. Булеєва, Н. Діденко, В. Дергачової, Ю. Драчука, С. Єлецьких, А. Зеркаль, А. Касич, Д. Ліфінцева, Н. Осадчої, Ю. Погорелова, Г. Федірко, В. Хобти, Л. Шаульської, Г. Шевцової.

Вирішенню завдань щодо формування організаційної культури підприємств у контексті соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення сталого розвитку присвячено наукові публікації таких учених, як S. Aaronson, T. Bruijn, O. Fisscher, J. Jonker, E. Karssing, M. Kitzmueller, Ph. Kotler, N. Lee, A. McWilliams, A. Nijhof, M. Schoemaker, B. Sheehy, D. Siegel, R. Wokutch, В. Антонюк, Ю. Залознова, А. Колот, О. Новікова, К. Павловська, Н. Погуда, О. Хандій, Ю. Харазішвілі, В. Хаустова.

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 K. Cameron, D. Denison, G. Hofstede, M. Millington, R. Quinn, J. Schultz, Trang To Thu, М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, А. Кузнецов.

Останнім часом у наукових колах активно обговорюються зміни в організаційних аспектах функціонування суб'єктів господарювання, пов'язані з цифровими перетвореннями. Цю проблематику досліджують Н. Dzwigol, A. Kwilinski, R. Miskiewicz, D. Tapscott, Н. Азьмук, В. Вишневський, О. Вишневський, А. Гриценко, С. Князев, В. Ляшенко.

Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень за наведеною тематикою, наразі залишаються недостатньо вивченими методичні питання щодо управління трансформацією організаційної культури підприємств відповідно до викликів, пов'язаних із модернізацією виробництва та цифровізацією організаційних й управлінських процесів.

Мета статті полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні науково-методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трансформацією організаційної культури підприємств у сучасних умовах.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення

інституціональної теорії, зокрема парадигми еволюційного розвитку, теорії організацій, концепцій стратегічного менеджменту та маркетингу, соціальної відповідальності бізнесу, управління організаційними змінами на підприємствах.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для узагальнення існуючих теоретичних підходів і положень, наукових розробок щодо проблем управління трансформацією організаційної культури підприємств, уточнення термінологічного апарату; порівняння та класифікації – для систематизації концептуальних підходів до визначення понять «організаційні зміни», «організаційна культура», «клієнтоорієнтованість», «трансформація організаційної культури», «управління трансформацією організаційної культури», «організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури» та критеріїв вибору ефективного напрямку трансформації організаційної культури підприємств; експертного опитування – для визначення проблем, специфіки, тенденцій і шляхів трансформації організаційної культури вітчизняних підприємств у різних сферах економічної діяльності; аналізу ієрархій (метод Т. Сааті) – для оцінювання та вибору дієвих напрямів трансформації організаційної культури підприємств; структурно-логічного узагальнення – для розроблення пропозицій щодо вдосконалення організаційного механізму управління трансформацією організаційної культури; наукового обґрунтування стратегії управління трансформацією організаційно культури; економіко-математичні – для перевірки ступеня надійності результатів експертного анкетування й удосконалення методичного підходу до оцінювання рівня організаційної культури підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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.

Аналіз літератури з менеджменту та теорії організацій свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування поняття «організаційна культура» [8]. 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.

У результаті узагальнення наукових підходів до використання відповідного понятійно-категоріального апарату уточнено дефініцію та зміст формулювання категорії «організаційна культура» [9; 10], що дозволяє розглядати її у двох якостях: 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; 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.

Багатьма фахівцями з питань розвитку організаційної культури підприємств визнано, що одним із ключових чинників ефективності цього процесу є клієнтоорієнтованість [11]. 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.

Узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики дозволило запропонувати підхід до визначення суті та змісту 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.

З урахуванням відсутності однозначності у тлумаченні поняття

«організаційний механізм управління трансформацією організаційної культури підприємства» запропоновано його формулювання як сукупності принципів, інструментів, функцій, методів, засобів, ресурсів і чинників впливу, спрямованих на досягнення стійкого 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. Організаційний механізм у системі менеджменту підприємства має базуватися на якісно нових принципах функціонування [12]: 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.

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 тощо). Із них 16 (59,3%) великих підприємств, 1 (3,7%) середнє та 10 (37%) малих. 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, електронною поштою та по телефону.

У процесі опитування виявлено, що для організаційної культури досліджуваних підприємств характерні такі особливості:

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 компанії 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 чинить вплив 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 (рис. 1).

Рис. 1. Пріоритетні напрями трансформації організаційної культури підприємств за всіма видами економічної діяльності, % респондентів

Джерело: побудовано авторами на підставі результатів експертного опитування

Встановлено, що для промислових підприємств пріоритетним напрямом трансформації організаційної культури є підвищення кваліфікації співробітників, а у сфері послуг – це, як правило, застосування цифрових технологій. У результаті опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури підприємств вугільної та харчової промисловості, будівництва, з надання транспортних, банківських, консалтингових, інформаційних послуг [13]. 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.

У зв'язку з тим, що заповнення анкети за методиками Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона і Р. Куїнна та оцінка рівня організаційної культури потребують багато часу, запропоновано вдосконалений методичний підхід до кількісного оцінювання організаційної культури [14; 15; 16], який містить такі етапи:

- 1) формування спрощеної анкети з 24 тверджень;
- 2) перевірка рівня надійності результатів анкетування за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха

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

де N – кількість пунктів у шкалі;

δ_i^2 – дисперсія показників;

δ_s^2 – дисперсія сумарного бала показників;

- 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. 1) за середнім значенням кожної характеристики

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

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.

Таблиця 1

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 авторами.

Середнє значення кожної характеристики розраховано за формулою

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n},$$

де X_i – індикатори відповідної характеристики організаційної культури;

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

Здійснено апробацію даного методичного підходу на підприємствах різних видів економічної діяльності. 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). Вугільні підприємства та компанія з надання інформаційних послуг мають низький рівень розвитку організаційної культури, оскільки значення їхніх оцінок становить, відповідно, 0,469 і 0,408 (у межах 0,26-0,5).

Таблиця 2

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: розраховано й складено авторами.

Встановлено, що на обстежених підприємствах харчової промисловості, будівництва, оптової торгівлі, з надання інформаційних, транспортних і консалтингових послуг, менеджерів яких було опитано, не розроблено кодекс корпоративної етики, який мав би визначати поведінку і чіткий набір цінностей компанії [17]. 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.

Для оцінювання та вибору ефективного напрямку трансформації організаційної культури підприємств запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій (метод Т. Сааті) [18], який дозволяє кількісно визначити важливість критеріїв і враховує особливості та вплив екзогенних й ендегенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств. У рамках даного дослідження стратегічний напрям 1 – це трансформація організаційної культури шляхом упровадження цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати процеси

управління персоналом на підприємстві; 2 – підвищення кваліфікації співробітників, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування компаній у цифровій економіці; 3 – застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування та розвитку організаційної культури підприємств, тобто орієнтація компанії на споживачів.

Визначено 12 найвагоміших критеріїв вибору ефективного напряму трансформації організаційної культури підприємств, які систематизовано у 4 групи: адаптивність (зміни в компанії, орієнтація на споживачів, організаційне навчання); місія (стратегічне планування, постановка цілей, бачення); послідовність (координація, згода, цінності); залученість співробітників (розвиток здібностей персоналу, робота в команді, відповідальність і повноваження).

Формою подання результатів попарних порівнянь є обернено-симетрична матриця виду

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{pmatrix},$$

де $a_{ij} = \frac{1}{a_{ij}}, i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}$ відносяться до рядка та стовпця відповідно;

n — кількість елементів, що порівнюються;

a_{ij} – числа, які відповідають певним градаціям переваги.

Згідно з даними цієї матриці формується набір локальних пріоритетів за допомогою обчислень значень власного вектора і наступною нормалізацією його компонент за такою схемою:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ . & . & . & . & . \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \Rightarrow \left\{ \begin{array}{l} \sqrt[n]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13} \cdot \dots \cdot a_{1n}} = d_1 \\ \sqrt[n]{a_{21} \cdot a_{22} \cdot a_{23} \cdot \dots \cdot a_{2n}} = d_2 \\ \\ \sqrt[n]{a_{n1} \cdot a_{n2} \cdot a_{n3} \cdot \dots \cdot a_{nn}} = d_n \end{array} \right\} \Rightarrow$$
$$\Rightarrow d_1 + d_2 + \dots + d_n = D \Rightarrow \frac{d_1}{D} = \omega_1; \frac{d_2}{D} = \omega_2; \dots \frac{d_n}{D} = \omega_n,$$

де $(\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)$ – вектор пріоритетів.

В аналогічний спосіб розраховуються значення величини V .

Для визначення рівня узгодженості цих оцінок слід розрахувати індекс узгодженості

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

$$\lambda_{\max} = \left(\sum_{j=1}^{n_1} a_j \right) \cdot \omega_1 + \left(\sum_{j=1}^{n_2} a_j \right) \cdot \omega_2 + \dots + \left(\sum_{j=1}^{n_n} a_j \right) \cdot \omega_n,$$

де $\lambda_{\max} \geq n$ – максимальне власне значення матриці попарних порівнянь.

Відношення узгодженості визначається за формулою

$$CR = \frac{CI}{P_n},$$

де P_n – індекс випадкової узгодженості, значення якого залежать від розмірності матриці

№	P_n
1	0
2	0
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Допустимим вважається рівень відношення узгодженості, що не перевищує 10-20%.

На останньому етапі виконується розрахунок ефективності стратегічного напрямку

$$S_1 = (\omega_1 \cdot V_1^1) + (\omega_2 \cdot V_2^1) + \dots + (\omega_n \cdot V_n^1)$$

$$S_2 = (\omega_1 \cdot V_1^2) + (\omega_2 \cdot V_2^2) + \dots + (\omega_n \cdot V_n^2)$$

.....

$$S_m = (\omega_1 \cdot V_1^m) + (\omega_2 \cdot V_2^m) + \dots + (\omega_n \cdot V_n^m).$$

На підставі цього можна обрати ефективний напрям трансформації організаційної культури підприємства. Стратегічний напрям із максимальним значенням ефективності (S) є найкращим за сукупністю критеріїв з урахуванням відносної важливості останніх.

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).

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 [19]. Стратегія управління трансформацією організаційної культури (СУТОК) має також забезпечувати можливість реалізації процесу управління на основі передбачення змін і прийняття стратегічних рішень в умовах мінливого середовища [20]. 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 (рис. 2). 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 і конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності та 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.

Рис. 2. Структурно-логічна схема концепції формування та реалізації стратегії управління трансформацією організаційної культури підприємства
Джерело: авторська розробка.

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.

Впровадження 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.

Результати дослідження апробовано й упроваджено у практичній діяльності 9 підприємств різної галузевої спрямованості (табл. 3): 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

Рекомендації щодо вдосконалення управління трансформацією організаційної культури (ОК) 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»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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	+			+		+			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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 впроваджено 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) впроваджено клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури.

Висновки. Отже, основні наукові результати, які характеризують новизну проведеного дослідження, полягають у такому:

уточнено понятійний апарат щодо суті та змісту термінів «організаційна культура», «клієнтоорієнтованість», «трансформація організаційної культури», «управління трансформацією організаційної культури», що 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;

удосконалено методичне 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;

запропоновано 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;

визначено засади оцінювання та вибору дієвих напрямів трансформації організаційної культури підприємств за рахунок обґрунтування доцільності використання методу аналізу ієрархій, що дозволяє виявити найвагоміші критерії та систематизувати їх за такими групами: адаптивність, місія, взаємодія, залученість;

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.

Література:

1. 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.
2. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського Національного університету. Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94-97.
3. Vinarska T.V., Kharchyshyna O.V. Organizational leadership on the international market. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємстві. *Підприємництво, торгівля і біржова діяльність*: підруч. / за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.

5. 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.
6. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
7. 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>.
8. Харчишина О.В. Дослідження економічної сутності категорії «організаційна культура підприємства». *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 46. С. 155-160.
9. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Теоретичні аспекти трансформації організаційної культури підприємств. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 червня 2021 р.)*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 74-76.
10. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Сутність і зміст категорії «організаційна культура закладу вищої освіти». *Перспективи та інновації науки. Сер. Педагогіка*. 2021. Вип. № 2(2). С. 159-179. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-159-179](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-159-179).
11. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 244-252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.
12. 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. 65-75. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>.
13. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Щодо оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 21-22 листопада 2019 р.)*. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 120-124.
14. 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>.
15. 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>.
16. Kharchyshyna O., Trushkina N. Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph* / M. Duczmal, T. Nestorenko (Eds.). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 294-308.
17. 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>.
18. 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>.
19. 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>.
20. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Стратегія управління трансформацією організаційної культури підприємств. *Proceedings of the 11th International Scientific*

and Practical Conference *World Science: Problems, Prospects and Innovations* (Canada, Toronto, July 14-16, 2021). Toronto: Perfect Publishing, 2021. C. 404-412.

References:

1. Kharchyshyna, O. V. (2011). *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises]*. Zhytomyr: Publishing House of the Zhytomyr Ivan Franko State University [in Ukrainian].
2. Kharchyshyna, O. V. (2015). Rol symvolichnoi pidsystemy u protsesi formuvannia orhanizatsiinoi kultury [The role of the symbolic subsystem in the process of forming organizational culture]. *Visnyk Odeskoho Natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Ser.: Economy*, 20(2), 94-97 [in Ukrainian].
3. Vinarska, T. V., Kharchyshyna, O. V. (2015). Organizational leadership on the international market. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national economic problems*, 8. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Kharchyshyna, O. V. (2018). Orhanizatsiina kultura i etyka u pidpriemnytstvi [Organizational culture and ethics in business]. In I. Sotnyk, L. Taraniuka (Eds.). *Pidpriemnytstvo, torhivlia i birzhova diialnist [Entrepreneurship, trade and exchange activities]*. Sumy: University Book [in Ukrainian].
5. Levkivska, L., Kharchyshyna, O. (2019). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii pidpriemstv ahrobiznesu [Corporate social responsibility as a component of the strategy of agribusiness enterprises]. In T. Zinchuk, J. Ramanauskas (Eds.). *Sustainable Development of Rural Areas* (pp. 308-316). Klaipėda: Klaipėda University; Kyiv: Centre of Educational Literature [in Ukrainian].
6. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
7. Kharchyshyna, O. V., Trushkina, N. V. (2021). Osoblyvosti orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv u sferi hotelnykh posluh [Features of organizational culture of enterprises in the field of hotel services]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 309-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319> [in Ukrainian].
8. Kharchyshyna, O. V. (2012). Doslidzhennia ekonomichnoi sutnosti katehorii «orhanizatsiina kultura pidpriemstva» [Research of economic essence of the category "organizational culture of the enterprise"]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific Works of the National University of Food Technologies*, 46, 155-160 [in Ukrainian].
9. Kharchyshyna, O. V., Trushkina, N. V. (2021). Teoretychni aspekty transformatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Theoretical aspects of transformation of organizational culture of enterprises]. *Proceedings of the International Scientific-Practical Conference Formation of potential of economic development of industrial enterprises*, Odessa, June 3-4, 2021 (pp. 74-76). Odessa: Odessa Polytechnic State University [in Ukrainian].
10. Kharchyshyna, O. V., Trushkina, N. V. (2021). Sutnist i zmist katehorii «orhanizatsiina kultura zakladu vyshchoi osvity» [The essence and content of the category "organizational culture of higher education"]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Ser. Pedagogika – Prospects and Innovations of Science. Ser. Pedagogy*, 2(2), 159-179. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-159-179](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-159-179) [in Ukrainian].
11. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Klientoorientirovannost': osnovnye podhody k opredeleniju [Customer Focus: Basic Approaches to Definition]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 244-252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252> [in Russian].
12. Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Improving the organizational and economic mechanism for managing the development of organizational culture of enterprises]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 149, 65-75. Dnipro: PSACEA, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11> [in Ukrainian].

13. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2020). Shchodo otsiniuvannia rivnia rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Regarding the assessment of the level of development of organizational culture of enterprises]. Proceedings of the IX Scientific-Practical Internet Conference *Economics today: problems of modeling and management*, Poltava, November 21-22, 2019 (pp. 120-124). Poltava: PUET [in Ukrainian].
14. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Methodical approach to assessing the level of development of organizational culture of enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, 48(2), 112-118. <https://doi.org/10.32843/bses.48-51> [in Ukrainian].
15. Kwilinski, A., Zaloznova, Yu., Trushkina, N., Rynkevych, N. (2020). Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*, 168, Article 00031. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.
16. Kharchyshyna, O., Trushkina, N. (2021). Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In M. Duczmal, T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation*: monograph (pp. 294-308). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole.
17. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2020). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva v systemi korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Organizational culture of the enterprise in the system of corporate social responsibility]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Rregions. Ser.: Economics and Entrepreneurship*, 3(2), 14-21. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27> [in Ukrainian].
18. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metod analizu iierarkhii yak instrument upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [The method of analysis of hierarchies as a tool for managing the development of organizational culture of enterprises]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 6(23), 415-425. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62> [in Ukrainian].
19. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2020). Marketynhova stratehiia upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Marketing strategy for managing the development of organizational culture of enterprises]. *Problems of the Economy*, 2(44), 303-311. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311> [in Ukrainian].
20. Kharchyshyna, O. V., Trushkina, N. V. (2021). Stratehiia upravlinnia transformatsiieiu orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Management Transformation Strategy of the Organizational Culture of Enterprises]. Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference *World Science: Problems, Prospects and Innovations*, Canada, Toronto, July 14-16, 2021 (pp. 404-412). Toronto: Perfect Publishing [in Ukrainian].