

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ:
ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ**

Постановка проблеми. На даний час виникає гостра необхідність у трансформації організаційної культури з метою більшої гнучкості й здатності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, що відповідає сучасним умовам господарювання підприємств.

Більшість компаній розуміють важливість розвитку організаційної культури, але не можуть побудувати свою ефективну модель. Як свідчать результати опитування компанії Deloitte [1], 87% респондентів вважають корпоративну культуру важливим чинником розвитку бізнесу. Однак лише 19% з них зазначають, що корпоративна культура їх компаній ефективна.

У ході обстеження компаній [2] виявлено, що керівники самі не використовують належні моделі поведінки; не включають питання формування/підтримки організаційного середовища до пріоритетних напрямів розвитку; не забезпечують чіткого зворотного зв'язку стосовно поведінки співробітників організації; не готові приймати управлінські рішення, які спрямовані на формування «критичної маси» співробітників, що розділяють цінності компанії та застосовують прийняті в ній моделі поведінки.

На основі проведеного опитування керівників великих компаній аналітики McKinsey [3] встановили, що одним із ключових бар'єрів для розвитку бізнесу є недосконалість організаційної культури, а саме відсутність орієнтованості на клієнта, роз'єднаність у колективі, брак кадрів, відсутність підтримки керівництва.

Отже, для успішного функціонування підприємств доцільно розробляти й впроваджувати комплекс заходів з підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування й розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення і трансформації в умовах модернізації присвячено значну кількість наукових робіт зарубіжних і вітчизняних вчених.

Поняття «організаційна культура» введено у науковий обіг ученим А. Гастом у 20-ті роки ХХ століття. Однак найбільший внесок у розвиток даного феномена належить західним (у першу чергу, американським) і японським науковцям. Перші масштабні дослідження в даній сфері проведено Е. Мейо в період 1927-1932 років, який відомий як

хоторнський експеримент про вплив продуктивності праці на «культуру фабрики».

Аналіз спеціальної літератури показує, що не існує єдиного наукового підходу до визначення організаційної культури. В результаті дослідження узагальнено різні наукові погляди щодо трактування суті та змісту поняття «організаційна культура». Як правило, зарубіжні та вітчизняні вчені під цим терміном розуміють:

образ мислення, який увійшов у звичку і став традицією;

спосіб дії, який поділяють усі співробітники підприємства;

комплекс переконань і очікувань, що розділяються співробітниками організації;

символи, церемонії та міфи, які повідомляють співробітників організації про цінності й переконання;

придбані смислові системи, які здатні створювати культурний простір;

сукупність символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що властиві підприємствам;

філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, очікування і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її співробітниками;

набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався під час функціонування організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і у поведінці співробітників;

певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз яких перетворено в організаційній структурі і кадровій політиці;

динамічна система правил, яких дотримуються усі працівники компанії;

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

Таким чином, організаційна культура розглядається як матеріальне й емоційне середовище всередині підприємства, яке спирається на ідеї, основоположні цінності, відносини і погляди, носіями яких є керівництво і персонал. Це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створені співробітниками підприємства в процесі трудової діяльності і відображають неповторність, індивідуальність даної організації [4, с. 546].

Організаційну культуру можна охарактеризувати як певну систему зв'язків, відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, а також способи ведення бізнесу. Під цим терміном розуміється також стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх співробітників підприємства на досягнення загальних цілей, підвищити їхню ініціативу й поліпшити комунікації між ними.

У наукових публікаціях зарубіжних і українських учених приділено значну увагу:

дослідженню особливостей і сутності організаційної культури підприємств, визначенню її відмінностей від корпоративної культури [5-16];

обґрунтуванню теоретико-методологічних і прикладних засад формування й розвитку організаційної культури підприємств [17-22];

розробленню механізмів стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища [23-32].

Разом з тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі трансформації організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Все це значною мірою обумовило вибір теми даного дослідження та його цільову спрямованість.

Мета статті полягає у здійсненні діагностики сучасного стану, тенденцій і перспектив розвитку організаційної культури підприємств з використанням методів емпіричного дослідження.

Виклад основного матеріалу. У результаті дослідження проведено обстеження українських підприємств різних видів економічної діяльності. Для цього використано експертне опитування як метод емпіричного дослідження (табл. 1). На основі обстеження виявлено сучасні проблеми, бар'єри та шляхи розвитку організаційної культури підприємств.

Таблиця 1

Кількість і частка експертів, які взяли участь в опитуванні

Види економічної діяльності	Кількість	Частка експертів, %
Сфера послуг (Інтернет-послуги, енергетичні, банківські, консалтингові, транспортні, побутові послуги населенню)	41	35,7
Харчова промисловість	28	24,3
Сфера освіти та науки	21	18,3
Оптова й роздрібна торгівля	13	11,3
Будівництво	6	5,2
Державне управління	5	4,3
Вугільна промисловість	1	0,9
Всього	115	100,0

Складено автором за результатами експертного опитування.

За результатами експертного опитування встановлено, що на формування організаційної культури підприємств впливають топ-менеджери, HR-відділ і менеджери середньої ланки (рис. 1).

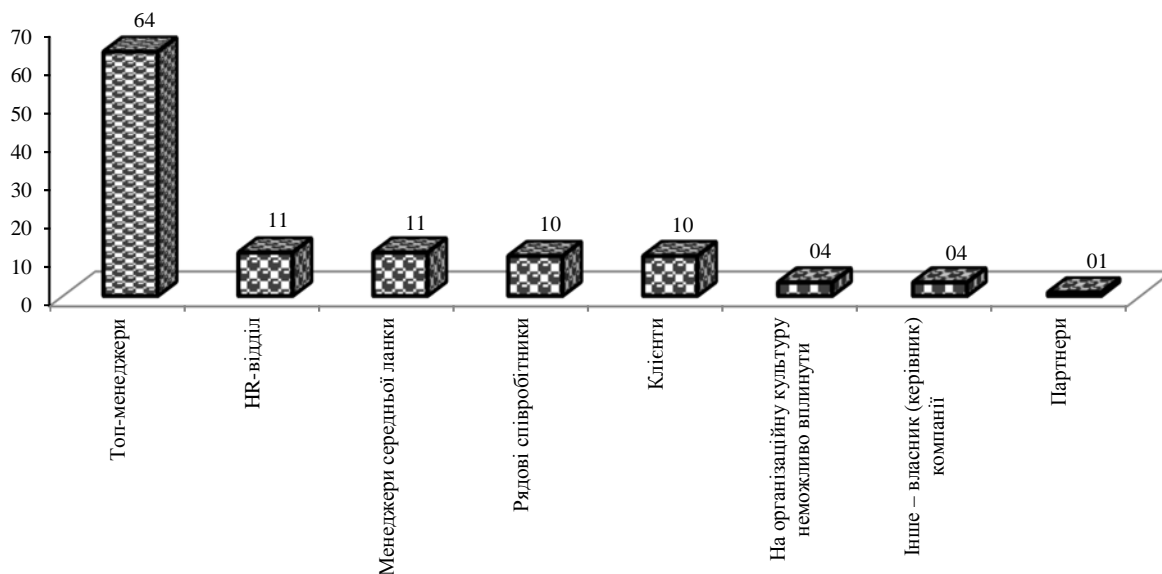


Рис. 1. Експертна оцінка впливу на формування організаційної культури підприємств, % до опитаних

Це підтверджується й даними, наведеними в табл. 2. Експерти зазначили, що топ-менеджери мають значний вплив на формування й розвиток організаційної культури: 68,3% фахівців підприємств сфери послуг; 66,7% – у сфері освіти й науки;

60,7% – у харчовій промисловості; 53,8% – у сфері оптової та роздрібно торгівлі.

Доведено, що організаційна культура, як правило, організована керівництвом компанії (табл. 3).

Таблиця 2

Відповіді на запитання «Хто, на Ваш погляд, має найбільший вплив на формування організаційної культури компанії?» (за оцінками експертів), осіб

Група	Підприємства за видами економічної діяльності						
	Вугільна промисловість	Харчова промисловість	Будівництво	Сфера послуг	Оптова й роздрібна торгівля	Освіта та наука	Державне управління
Топ-менеджери	1	17	2	28	7	14	2
Рядові співробітники	–	2	–	3	–	5	2
HR-відділ	–	5	1	3	3	1	–
Менеджери середньої ланки	–	6	–	1	3	1	1
Партнери	–	1	–	–	–	–	–
Клієнти	–	1	1	6	1	1	1
На організаційну культуру неможливо вплинути – це процес, яким неможна управляти	–	1	1	2	–	–	–
Інше – власник (керівник) компанії	–	1	1	2	–	–	–

Складено автором за результатами анкетування.

Таблиця 3

Відповіді на запитання «Організаційна культура у Вашій компанії сформувалася спонтанно або була організована керівництвом?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів		
	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 й роздрібна торгівля	30,8	38,4	30,8
Освіта й наука	9,5	85,7	4,8
Державне управління	–	100,0	–
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	13,0	78,3	8,7

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

На більшості обстежених підприємств корпоративні цінності та правила не нав'язуються (табл. 4).

Таблиця 4

Відповіді на запитання «Чи нав'язуються у Вашій компанії корпоративні цінності і правила?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів	
	Так	Ні
Харчова промисловість	25,0	75,0
Будівництво	33,3	66,7
Сфера послуг	48,8	51,2
Оптова й роздрібна торгівля	23,1	76,9
Освіта й наука	38,1	61,9
Державне управління	40,0	60,0
Вугільна промисловість	100,0	–
У цілому	35,7	64,3

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Виявлено, що заявлені компанією корпоративні цінності і слогани повністю або частково збігаються з її реальними цінностями (табл. 5).

Таблиця 5

Відповіді на запитання «Чи співпадають заявлені компанією корпоративні цінності і слогани з її реальними цінностями?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів		
	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 й роздрібна торгівля	7,7	15,4	76,9
Освіта й наука	47,6	–	52,4
Державне управління	40,0	40,0	20,0
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	36,5	12,2	51,3

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Більшість експертів вважають, що організаційна культура компаній є ефективною (табл. 6).

Таблиця 6

Відповіді на запитання «Чи вважаєте Ви організаційну культуру Вашої компанії ефективною?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів	
	Так	Ні
Харчова промисловість	53,6	46,4
Будівництво	100,0	—
Сфера послуг	70,7	29,3
Оптова й роздрібна торгівля	46,2	53,8
Освіта й наука	76,2	23,8
Державне управління	100,0	—
Вугільна промисловість	—	100,0
У цілому	63,5	36,5

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

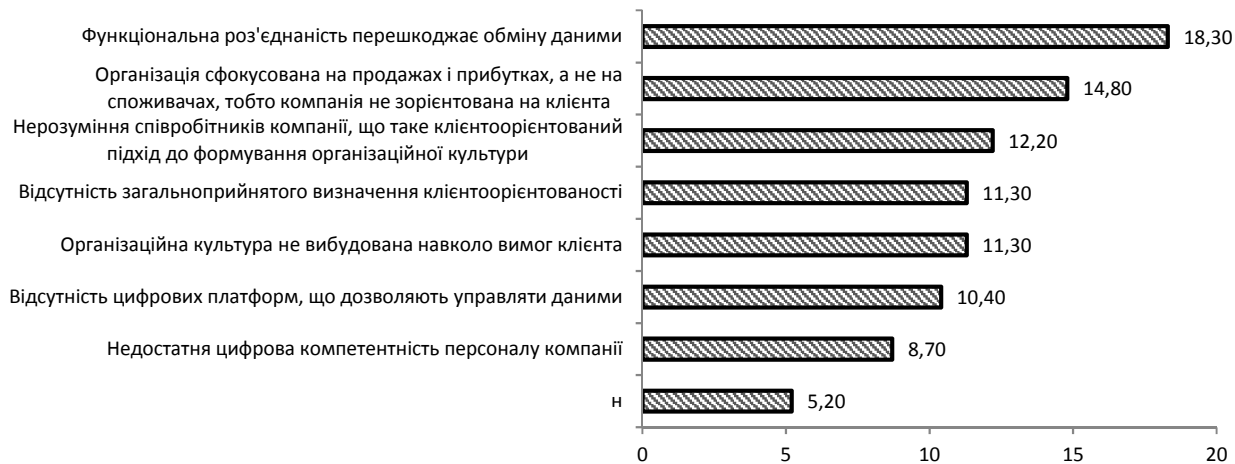


Рис. 2. Бар'єри, які перешкоджають ефективному розвитку організаційної культури підприємств, % експертів

Основними проблемами для цифрової трансформації є відсутність необхідної організаційної культури, недостатні компетенції та кваліфікація персоналу. Встановлено, що 52% топ-менеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну культуру вказано головним бар'єром

для цифрової трансформації бізнесу. 46% компаній регулярно стикаються з проблемою відсутності у персоналу цифрових компетенцій.

На підставі експертного опитування виявлено ключові перешкоди щодо зміни організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки (рис. 3).

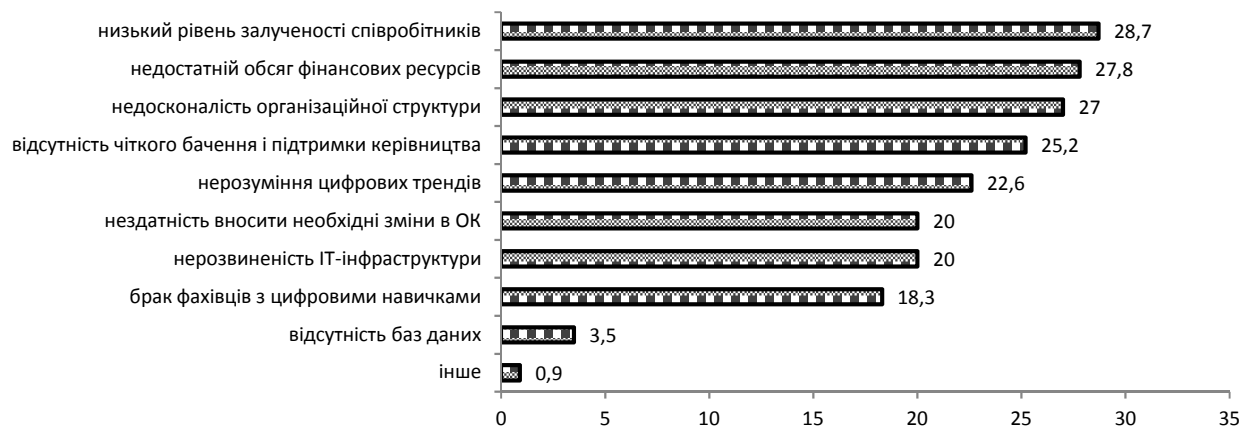


Рис. 3. Відповіді на запитання «Що, на Вашу думку, є головними перешкодами щодо зміни організаційної культури компанії в сучасних умовах розвитку цифрової економіки?», % експертів

Встановлено, що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстежених підприємств, здебільшого частково відповідають особистим цінностям і принципам співробітників (табл. 7).

Таблиця 7

Відповіді на запитання «Чи відповідають цінності і принципи, на яких формується організаційна культура Вашої компанії, Вашим особистим цінностям і принципам?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів		
	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 й роздрібна торгівля	7,7	15,4	76,9
Освіта й наука	66,6	4,8	28,6
Державне управління	60,0	–	40,0
Вугільна промисловість	–	100,0	–
У цілому	36,5	7,0	56,5

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Експерти зазначають, що організаційна культура впливає на фінансові результати підприємств (табл. 8).

Таблиця 8

Відповіді на запитання «Чи впливає організаційна культура компанії на її фінансові результати?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів		
	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 й роздрібна торгівля	38,5	15,4	46,1
Освіта й наука	76,2	4,8	19,0
Державне управління	80,0	–	20,0
Вугільна промисловість	100,0	–	–
У цілому	65,2	10,4	24,4

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Успішна організаційна культура підприємств дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу; скоротити витрати і собівартість; підвищити рівень прибутковості; залучити нових клієнтів; збільшити обсяги фінансування та виробленої продукції в результаті зниження термінів ремонту обладнання через усунення бюрократичної складової (рис. 4).

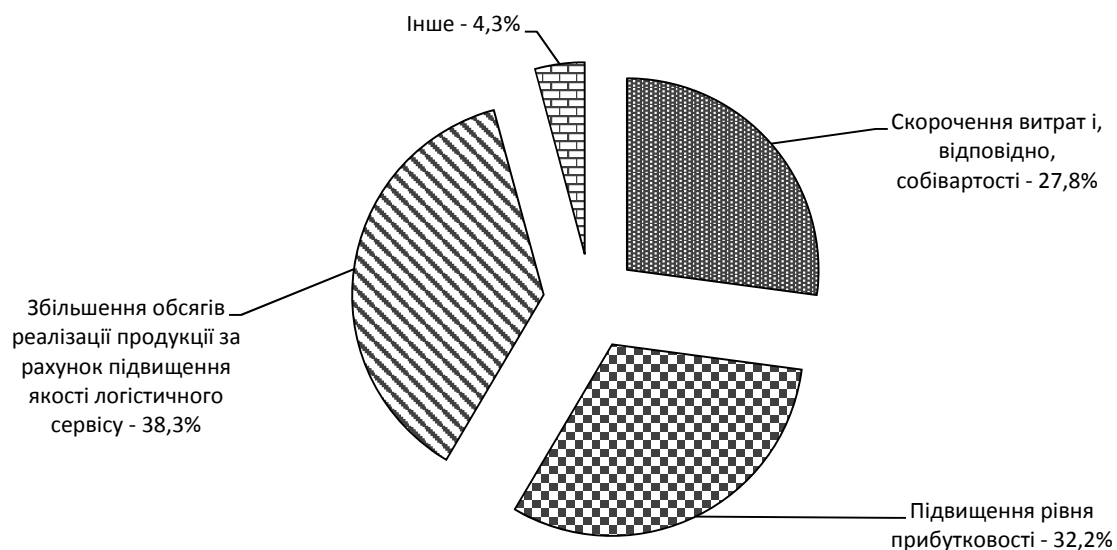


Рис. 4. Експертна оцінка впливу організаційної культури на фінансові результати підприємств, % експертів

При цьому для органів місцевого самоврядування, 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 й роздрібно торгівлі та будівництві суттєве значення має скорочення ви-

трат; у сфері освіти й науки – підвищення рівня прибутковості (табл. 9).

Експерти відмічають, що на обстежених підприємствах необхідна повна або часткова трансформація організаційної культури (табл. 10). На думку опитаних, модернізація організаційної культури має полягати у підвищенні кваліфікації співро-

Відповіді на запитання «На які саме фінансові результати впливає організаційна культура компанії?», % експертів

Фінансові результати	Підприємства за видами економічної діяльності						
	Вугільна промисловість	Харчова промисловість	Будівництво	Сфера послуг	Оптова й роздрібна торгівля	Освіта та наука	Державне управління
Скорочення витрат і, відповідно, собівартості	–	35,7	50,0	29,3	38,5	23,8	–
Підвищення рівня прибутковості	–	17,9	33,3	39,0	38,5	42,9	40,0
Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу	–	50,0	16,7	39,0	15,4	28,6	60,0
Інше, з них:			–	–	–	–	–
- ефективність виробництва	–	3,6	–	–	–	–	–
- підвищення обсягів фінансування	–	–	–	–	–	9,5	–
- залучення нових клієнтів	–	–	–	–	–	4,8	–
- збільшення обсягів виробленої продукції в результаті зниження термінів ремонту обладнання	100,0	–	–	–	–	–	–

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Таблиця 10

Відповіді на запитання «Чи потрібна, на Ваш погляд, трансформація організаційної культури у Вашій компанії?»

Види економічної діяльності	Відповіді, % експертів		
	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 й роздрібна торгівля	61,5	7,7	30,8
Освіта й наука	38,1	4,8	57,1
Державне управління	20,0	–	80,0
Вугільна промисловість	–	–	100,0
У цілому	39,1	12,2	48,7

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

бітників; впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів; застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів; підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; зростанні фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах (рис. 5).

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

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

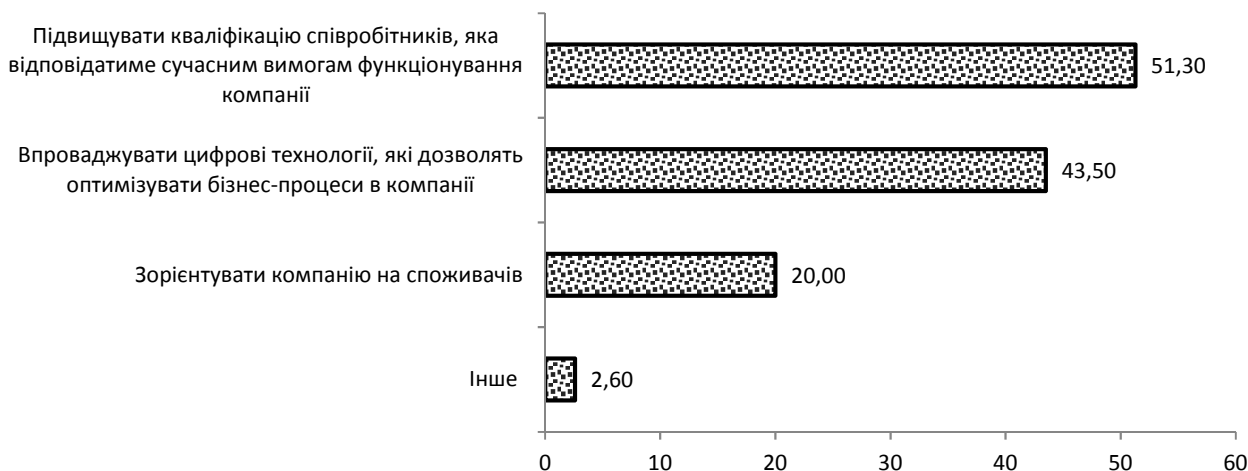


Рис. 5. Напрями трансформації організаційної культури підприємств, % експертів

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

спроможність ефективно виходити із конфліктної ситуації, децентралізована система управління, делегування повноважень, ступінь готовності до ризику та впровадження інновацій, неформальні відношення.

На формування й розвиток організаційної культури підприємств значний вплив мають ендогенні

чинники, до яких віднесено такі: менеджмент організації (науково-технічна й інноваційна діяльність, виробництво, управління персоналом, маркетинг і логістика, фінансовий стан, комунікаційна політика, планування та стратегування); співробітники організації (лояльність до кадрової політики, менеджменту, місії організації, трудової діяльності; дотримання інтересів організації, конфіденційність інформації, ціннісна орієнтація). Вищеперелічені чинники потребують використання певних прийомів та інструментів, які дозволяють добитися успіху при трансформації організаційної культури підприємств).

У зв'язку з цим автором приділено увагу внутрішнім чинникам, що впливають на розвиток організаційної культури підприємств. Для цього проведено опитування 114 експертів (табл. 11).

Таблиця 11

Експертна оцінка впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури обстежених підприємств

Твердження	% до опитаних
1	2
1. Життя організації має спрямовуватися:	
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
2. Справжній керівник (лідер) у першу чергу має:	
володіти різними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки тощо) і користуватися визнанням 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 положення	4,4
3. Повсякденна робота має:	
бути зрозумілою і 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
4. Бажання й інтереси окремих працівників:	
мають узгоджуватися з інтересами організації через домовленість	35,1
індивідуальні і мають враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	31,6
мають відповідати інтересам організації	24,6
мають бути підпорядковані інтересам організації	8,7
5. Основне завдання керівництва:	
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 загальний контекст руху і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвитку	55,3
надати співробітникам можливість робити так, як вони вважають за потрібне, і запитувати тільки результат	4,4
6. Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	28,1
тривожний факт, що означає розбіжність із загальними цілями і завданнями	29,8
продуктивний вираз індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	28,1
необхідність для ефективного вирішення проблем	14,0
7. Сплікування між співробітниками має будуватися на основі:	
ділових інтересів	14,0
емоційної взаємодірки, «сімейного» ставлення один до одного	14,9
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	66,7
формальних правил, які прийнято в організації	4,4
8. Робоча інформація та дані:	
це спільне знання, яке непотрібно виносити ззовні	40,4

Закінчення табл. 11

1	2
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
9. Рішення в організації мають прийматися на основі:	
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
10. Переважно робити що-небудь:	
орієнтуючись на вигоду для себе і організації	21,9
відповідно до загальних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	44,7
з оригінальністю і винахідливістю	13,2
дотримуючись норм та інструкцій	20,2
11. Робоча обстановка має бути:	
конкурентна й орієнтована на отримання конкретного результату	25,4
мінлива і з творчими можливостями	8,0
стабільна і безпечна	14,0
гармонійна, комфортабельна, а також має подобатися співробітникам	52,6
12. Основним принципом організації має бути:	
«ми одна сім'я»	32,5
виживає найсильніший	1,7
без порядку і «сильна рать гине»	26,3
немає меж досконалості	39,5

Складено автором за результатами анкетування.

Важливим елементом організаційної культури підприємств є канали внутрішньої комунікації. Експерти зазначили, що частіше всього використовують електронну пошту; а інколи – корпоративний

сайт компанії; корпоративний форум, чат; персональні блоги; відео конференції, семінари, тренінги; особисту папку керівника (табл. 12).

Таблиця 12

Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування в обстежених компаніях

Засоби внутрішньої комунікації	Інтенсивність використання, % експертів		
	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

Складено автором за результатами анкетування.

Примітка: опитано 130 експертів.

На підставі експертного опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах. 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 – місію; координація, згода і цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість (рис. 6, 7).

У табл. 13 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури обстежених підприємств.

Значення характеристик організаційної культури розраховується за формулою:

$$\text{Характеристика} = \frac{(cp.2 + cp.3 + cp.4)}{3} \quad (1)$$

Рівень розвитку організаційної культури оцінюється за формулою:

$$\text{Рівень розвитку ОК} = \frac{(cnp.1 + cnp.2 + cnp.3 + cnp.4)}{4} \quad (2)$$

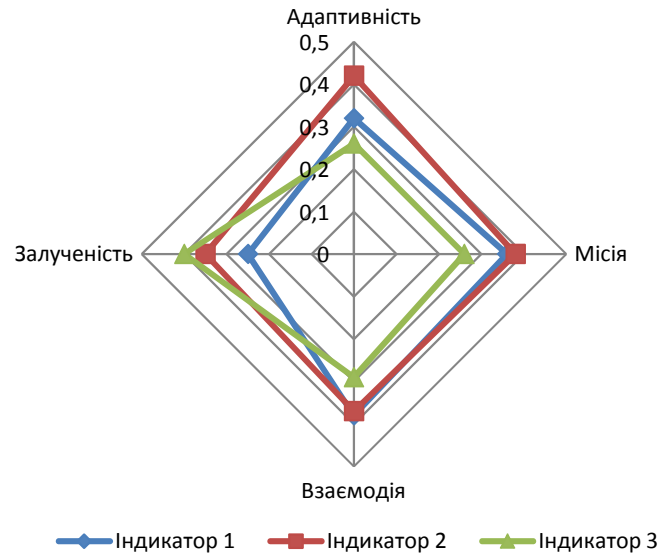


Рис. 6. Індикатори, що відображають характеристики організаційної культури, бали (побудовано автором на основі експертних оцінок)

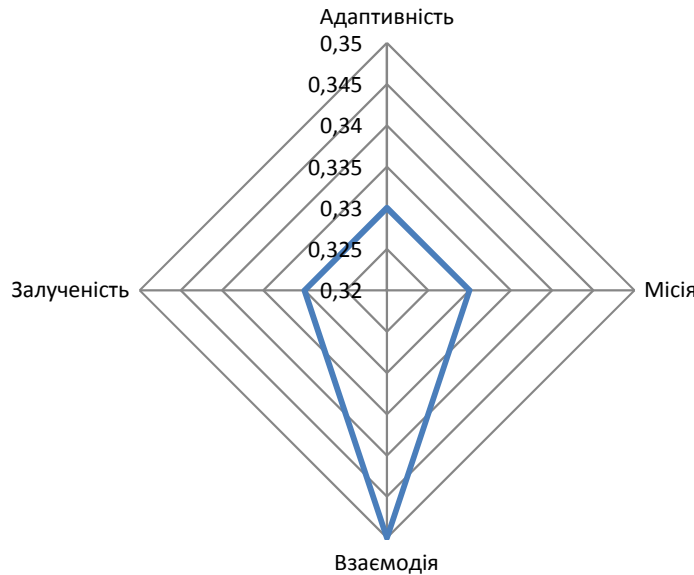


Рис. 7. Характеристики організаційної культури, бали (побудовано автором на основі експертних оцінок)

Таблиця 13

Розрахунок характеристик організаційної культури обстежених підприємств

Характеристики	Найменування й значення індикаторів, бали			Значення характеристики, бали
	Зміни в компанії	Орієнтир на споживача	Організаційне навчання	
Адаптивність	0,3205	0,4228	0,2551	0,3328
Місія	Стратегічне планування	Постановка цілей	Бачення	0,3328
	0,3559	0,3787	0,2638	
Взаємодія	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			

Складено й розраховано автором за результатами анкетування.
Примітка: опитано 127 експертів.

Розрахунки показали, що рівень розвитку організаційної культури обстежених підприємств становить 0,34 бала. Відповідно до шкали (табл. 14) рівень розвитку організаційної культури підприємств є низьким, оскільки знаходиться в межах 0,26–0,5 бала.

Таблиця 14

Шкала оцінки рівня розвитку організаційної культури

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

Складено автором за експертними оцінками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі діагностики сучасного стану і виявлених тенденцій розвитку організаційної культури підприємств запропоновано пріоритетні напрями її вдосконалення. Серед них такі:

застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури, який має полагати в орієнтації на споживача, що доповнюється міжфункціональною взаємодією людських ресурсів компанії в процесі прийняття управлінських рішень;

розробка й впровадження механізму стратегічного управління розвитком 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 маркетингової стратегії розвитку 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 впровадження організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємства, під яким розуміється сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, що застосовуються керівництвом всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку економічної системи. Цей механізм має включати такі структурні елементи: цілі управління; функції

управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання); екзогенні й ендогенні чинники, що впливають на розвиток організаційної культури; організаційна структура управління; ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні); методи впливу (напрями, інструментарій); сукупність інструментів і засобів (нормативні документи, програмне забезпечення, цифрові технології);

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 і розвивати роботу компанії.

У подальшому планується удосконалити методичний підхід до оцінювання якості та рівня організаційної культури підприємств.

Література

1. **Как изменить** корпоративную культуру. URL: <https://www.management.com.ua>.
2. **Суханов А.** Среда успеха: как создать эффективную культуру в организации. *Harvard Business Review*. 24.08.2018. URL: <https://www.hbr-russia.ru>.
3. **Еркебулан А.** Проблемы корпоративной культуры стали дорогой роскошью. URL: <https://m.forbes.kz>.
4. **Иванов С.В., Ринкевич Н.С.** Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. *Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph /*

- Yu. Pasichnyk and etc.; Coventry University, The Academy of Economic Science of Ukraine. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 545-554.
5. **Alvesson M.** Understanding Organizational Culture. London: Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.
6. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. 3-е изд. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
7. **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.
8. **Білецька О.О., Синицька О.І.** Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т. 1. С. 99-101.
9. **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.
10. **Robbins S.P., Judge T.A.** Organizational Behavior. 15th ed. Prentice Hall, 2012. 720 p.
11. **Шубін О.О., Гладкий М.О.** Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239-246.
12. **Pennington L.** Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability. North Ryde: Macquarie University, 2014. 452 p.
13. **Pjins 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*. Vol. 213. Elsevier, 2015. P. 944-950.
14. **Андросова О.Ф.** Историчні 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.
15. **Лозовський О.М., Луженецька Т.В.** Корпоративна культура як інструмент ефективного управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 259-262.
16. **Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A.** Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces. New York: McKinsey&Company, 2019. P. 1-7.
17. **Базаров Т.** Организационная культура и лояльность. Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 32-43.
18. **Тихомирова О.Г.** Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Москва: ИНФРА-М, 2014. 152 с.
19. **Поторочин С.О.** Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 57-63.
20. **Захарчин Г.М.** Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. *Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 46-50.
21. **Кравченко В.О.** Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 8 (228). С. 70-83.
22. **Гевко В.Л.** Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 154-159.
23. **Исаев Д.В.** Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект: монография. Москва: ИНФРА-М, 2010. 264 с.
24. **Пирс Дж., Робинсон Р.** Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 820 с.
25. **Свірідова С.С., Стойловська О.М.** Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. № 6. Т. 4. С. 292-295.
26. **Назаренко І.М.** Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 1 (42). С. 53-58.
27. **Райковська І.Т.** Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2015. № 3 (73). С. 106-116.
28. **Бергер Р., Бикхофф Н., Котлер Ф.** Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Пер. с англ. И. Матвеевой. М.: Альпина Паблшер, 2016. 368 с.
29. **Стрикленд А. Дж., Питереф М., Гэмбл Дж., Томпсон А.А.** Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е изд. Пер. с англ. Н. Лавской, Н. Коневской. М.: Вильямс, 2016. 800 с.
30. **Агафонов В.А.** Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 276 с. DOI: <http://doi.org/10.12737/25005>.
31. **Філіппова С., Харічков С., Акулюшина М., Панченко М., Городецька Т., Кобальчинська Є.** Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія. Київ: ЦУЛ, 2017. 176 с.
32. **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.

References

1. Kak izmenit' korporativnyuyu kul'turu [How to change corporate culture]. (n.d.). *management.com.ua*. Retrieved from <https://www.management.com.ua> [in Russian].
2. Sukhanov A. (2018). Sreda uspekha: kak sozdat' effektivnyuyu kul'turu v organizatsii [Success environment: how to create an effective culture in the organization]. *Harvard Business Review*, 24 August. Retrieved from <https://www.hbr-russia.ru> [in Russian].
3. Yerkebulan A. Problemy korporativnoy kul'tury stali dorogoy roskosh'yu [Problems of corporate culture have become expensive luxury]. (n.d.). *forbes.kz*. Retrieved from https://forbes.kz/process/resources/kulturnye_bareryi_1510134590/ [in Russian].
4. Ivanov S.V., Rynkevich N.S. (2019). Sovremennyye tendentsii razvitiya organizatsionnoy kul'tury predpriyatiy [Modern trends in the development of organizational culture of enterprises]. *Emergence of public development: financial and legal aspects*: monograph. Coventry, Agenda Publishing House, pp. 545-554 [in Russian].
5. Alvesson M. (2002). Understanding Organizational Culture. London, Sage Publications Ltd.
6. Sheyn E. (2007). Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. 3rd ed. Trans. from English. SPb., Piter [in Russian].

7. 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 Zhytomyr State. to them. I. Franko [in Ukrainian].
8. Biletska O.O., Synytska O.I. (2011). Orhanizatsiina chy korporatyvna kultura: teoretychni pidkhody do tлумachennia poniat pidprijemstva [Organizational or corporate culture: theoretical approaches to interpreting enterprise concepts]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, Vol. 1, pp. 99-101 [in Ukrainian].
9. Simosi M. (2012). The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, Vol. 16 (2), pp. 92-106.
10. Robbins S.P., Judge T.A. (2012). *Organizational Behavior*. 15th ed. Prentice Hall.
11. Shubin O.O., Hladkyi M.O. (2013). Orhanizatsiina kultura yak sotsialno-ekonomichniy fenomen u konteksti suchasnoi paradyhmy upravlinnia [Organizational culture as a socio-economic phenomenon in the context of the modern management paradigm]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, pp. 239-246 [in Ukrainian].
12. Pennington L. (2014). *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability*. North Ryde, Macquarie University.
13. Iljins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. (2015). 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*, Vol. 213, pp. 944-950.
14. Androsova O.F. (2017). Istorychni aspekty vynyknennia poniattia «korporatyvna kultura»: sutnist, elementy, vlastyvoli, typy [Historical aspects of the emergence of the concept of "corporate culture": nature, elements, properties, types]. *Intehratsiia osvity, nauky i biznesu [Integration of education, science and business]*. Zaporozhye, Zaporizhzhya National University [in Ukrainian].
15. Lozovskyi O.M., Luzhenetska T.V. (2017). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom [Corporate culture as a tool for effective enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, Issue 15, pp. 259-262 [in Ukrainian].
16. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. (2019). *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces*. New York, McKinsey&Company, pp. 1-7.
17. Bazarov T. (2013). Organizatsionnaya kul'tura i loyal'nost' [Organizational culture and loyalty]. *Upravleniye korporativnoy kul'turoy – Corporate culture management*, 1, pp. 32-43 [in Russian].
18. Tikhomirova O.G. (2014). Organizatsionnaya kul'tura: formirovaniye, razvitiye i otsenka [Organizational culture: formation, development and evaluation]. Moscow, INFRA-M [in Russian].
19. Potorochyn S.O. (2014). Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu na promyslovykh pidprijemstvakh [Management of organizational culture at industrial enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: the realities of time*, 3 (13), pp. 57-63 [in Ukrainian].
20. Zakharchyn H.M. (2015). Tsinnisno-rehuliatyvni aspekty orhanizatsiinoi kultury pidprijemstva [Value and regulatory aspects of organizational culture of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Ser. Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series. Problems of economy and management*, 815, pp. 46-50 [in Ukrainian].
21. Kravchenko V.O. (2015). Orhanizatsiina kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidprijemstva [Organizational culture as a component of competitive advantage of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 8 (228), pp. 70-83 [in Ukrainian].
22. Hevko V.L. (2019). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidprijemstv merezhevykh struktur: systemnyi pidkhid [The mechanism of management of organizational culture of enterprises of network structures: a systematic approach]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, Issue 33, pp. 154-159 [in Ukrainian].
23. Isayev D.V. (2010). Korporativnoye upravleniye i strategicheskyy menedzhment: informatsionnyy aspekt [Corporate governance and strategic management: information aspect]. Moscow, INFRA-M [in Russian].
24. Pierce J., Robinson R. (2013). *Strategic Management*. SPb.: Piter [in Russian].
25. Sviridova S.S., Stoilovska O.M. (2014). Problemy stratehichnoho upravlinnia pidprijemstvom [Problems of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series. Economic sciences*, 6, Vol. 4, pp. 292-295 [in Ukrainian].
26. Nazarenko I.M. (2014). Naukovi kontseptsii rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: sutnist, pryznachennia ta perspektyvy [Scientific concepts of strategic management development: essence, purpose and perspectives]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomika Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series. Economy*, Issue 1 (42), pp. 53-58 [in Ukrainian].
27. Raikovska I.T. (2015). Model suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidprijemstvom: zmist i komponenty [Model of modern strategic enterprise management: content and components]. *Visnyk ZhDTU. Ser. Ekonomichni nauky – ZhSTU Bulletin. Series. Economic sciences*, 3 (73), pp. 106-116 [in Ukrainian].
28. Berger R., Bikkhoff N., Kotler F. (2016). Strategicheskyy menedzhment po Kotleru. Luchshiyemy i metody [Strategic Management. The best tricks and techniques.]. Trans. from English. Moscow, Alpina Publisher [in Russian].
29. Strickland A.J., Piteref M., Gamble J., Thompson A.A. (2016). *Strategic management. Creating a compe-*

titive advantage. 19th ed. Trans. from English. Moscow, Williams [in Russian].

30. Agafonov V.A. (2017). Strategicheskii menedzhment. Modeli i protsedury [Strategic management. Models and procedures]. Moscow, INFRA-M. DOI: <http://doi.org/10.12737/25005> [in Russian].

31. Filyppova S., Kharichkov S., Akuliushyna M., Panchenko M., Horodetska T., Kobalchynska Ye. (2017). Mekhanizmy ta instrumenty menedzhmentu diialnosti suchasnoho pidpriemstva [Mechanisms and management tools of modern enterprise activity]. Kyiv, CLL [in Ukrainian].

32. Androsova O.F. (2019). Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v umovakh minlyvoho seredovyshcha [The strategy of forming an effective corporate culture of machine-building enterprises: theory and practice in a changing environment]. Zaporizhzhia, FOP Mokshanov V.V. [in Ukrainian].

Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції

Організаційна культура є важливою характеристикою підприємства, яка визначає, в першу чергу, індивідуальність компанії, тобто те, чим вона відрізняється від інших. Тому організаційна культура посідає провідне місце в системі менеджменту підприємства і стає ключовим об'єктом модернізації.

Метою даного дослідження є діагностика сучасного стану, визначення тенденцій і перспектив розвитку організаційної культури підприємств на підставі експертного опитування.

У результаті емпіричного дослідження виявлено бар'єри, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств, серед яких: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними; відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних; недостатня цифрова компетентність персоналу; відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості; нерозуміння сутності клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури; нездатність у компанії підтримувати комунікації з клієнтами. Встановлено, що до головних перешкод трансформації організаційної культури компаній в умовах цифровізації економіки віднесено: низький рівень залученості співробітників; брак фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення й підтримки керівництва; нерозуміння цифрових трендів; неспроможність вносити необхідні зміни до організаційної культури; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців з цифрових навичок; відсутність баз даних.

Доведено, що між організаційною культурою підприємств і фінансовими результатами існує прямий взаємозв'язок. Визначено шляхи трансформації організаційної культури: підвищення кваліфікації співробітників, яка має відповідати сучасним вимогам функціонування підприємств; впровадження цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси; застосування клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтація компанії на споживачів; підвищення ефектив-

ності комунікацій між співробітниками; зростання обсягів фінансування. Виконано експертну оцінку впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств. На підставі експертного опитування визначено інтенсивність використання каналів внутрішньої комунікації та оцінено рівень розвитку організаційної культури підприємств. Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств.

Ключові слова: підприємство, організаційна культура, розвиток, трансформація, модернізація, пріоритети, експертне опитування.

Ринкевич Н. С. Организационная культура предприятий: вызовы, угрозы и тенденции

Организационная культура является важной характеристикой предприятия, которая определяет, в первую очередь, индивидуальность компании, то есть то, чем она отличается от других. Поэтому организационная культура занимает ведущее место в системе менеджмента предприятия и становится ключевым объектом модернизации.

Целью данного исследования является диагностика современного состояния, определение тенденций и перспектив развития организационной культуры предприятий с помощью экспертного опроса.

В результате эмпирического исследования выявлены барьеры, сдерживающие эффективное развитие организационной культуры предприятий, среди которых: функциональная разобщенность, которая мешает обмену данными; отсутствие цифровых платформ, позволяющих управлять большими базами данных; недостаточная цифровая компетентность персонала; отсутствие общепринятого определения клиентоориентированности; непонимание сущности клиентоориентированного подхода к формированию организационной культуры; неспособность в компании поддерживать коммуникации с клиентами.

Установлено, что к главным препятствиям трансформации организационной культуры компаний в условиях цифровизации экономики отнесены: низкий уровень вовлеченности сотрудников; недостаток финансовых ресурсов; несовершенство организационной структуры; отсутствие четкого видения и поддержки руководства; непонимание цифровых трендов; неспособность вносить необходимые изменения в организационную культуру; неразвитость ИТ-инфраструктуры; нехватка специалистов с цифровыми навыками; отсутствие баз данных.

Доказано, что между организационной культурой предприятий и финансовыми результатами существует прямая взаимосвязь. Определены пути трансформации организационной культуры: повышение квалификации сотрудников, соответствующая современным требованиям функционирования предприятий; внедрение цифровых технологий, позволяющих оптимизировать бизнес-процессы; применение клиентоориентированного подхода, то есть ориентация компании на потребителей; повышение эффективности коммуникаций между сотрудниками; рост объемов финансирования. Выполнено экспертную оценку воздействия эндоген-

ных факторов на развитие организационной культуры предприятий.

На основании экспертного опроса определена интенсивность использования каналов внутренней коммуникации и оценен уровень развития организационной культуры предприятий. Предложен комплекс приоритетных направлений совершенствования управления развитием организационной культуры предприятий.

Ключевые слова: предприятие, организационная культура, развитие, трансформация, модернизация, приоритеты, экспертный опрос.

Rynkevich N. Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends

Organizational culture is an important characteristic of the enterprise, which determines, first and foremost, the personality of the company, that is, how it differs from others. Therefore, organizational culture occupies a leading position in the enterprise management system and becomes a key object of modernization.

The purpose of this study is to diagnose the current state, identify trends and prospects for the organizational culture of enterprises on the basis of expert interviews.

An empirical study of the barrier revealed, which impede the effective development of the organizational culture of enterprises, including: functional disruption impedes data exchange; lack of digital platforms to manage large databases; lack of digital competence of staff; lack of generally accepted definition of client orientation; misunderstanding of the essence of the client-oriented approach to the formation of organizational culture; the company's inability to communicate with customers.

It is established that the main obstacles to the transformation of the organizational culture of companies in the conditions of digitalization of the economy include: low level of employee involvement; lack of financial resources; imperfection of organizational structure; lack of clear vision and support for leadership; misunderstanding of digital trends; failure to make the necessary changes to the organizational culture; underdevelopment of IT infrastructure; lack of digital skills; lack of databases.

It is proved that there is a direct correlation between the organizational culture of enterprises and financial results. Ways of transformation of organizational culture are defined: improving the qualification of employees, which must meet the modern requirements of functioning of enterprises; introduction of digital technologies that allow to optimize business processes; applying a customer-centric approach, that is, customer orientation; improving the effectiveness of communications between employees; growth in funding.

Expert assessment of the influence of endogenous factors on the development of organizational culture of enterprises was performed. Based on the expert survey, the intensity of the use of internal communication channels was determined and the level of development of the organizational culture of the enterprises was evaluated. Priority directions of improving the management of organizational culture of enterprises are proposed.

Keywords: enterprise, organizational culture, development, transformation, modernization, priorities, expert survey.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2019

Прийнято до друку 10.09.2019