



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

УДК 005.31:331.1:338.4
JEL: M14, Q00, Q19

Наталя Ринкевич

*ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Україна*

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Мета. Мета статті полягає в маркетинговому дослідженні особливостей розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості та виявленні на основі результатів анкетного опитування тенденцій, проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах господарювання в Україні.

Методологія / методика / підхід. Для досягнення поставленої мети й вирішення визначених завдань використано діалектичний метод наукового пізнання, комплексний, системний, логічний підходи. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи абстракції та аналогії, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, узагальнення, структурно-логічний, економіко-статистичний, математико-статистичні, експертного опитування.

Результати. Викладено результати проведеного експертного опитування як методу емпіричного дослідження для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденцій і шляхів розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості в Україні. До бар'єрів, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств, віднесено такі: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними; відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних; недостатня цифрова компетентність персоналу; відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості; незрозуміння сутності клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури; нездатність у компанії підтримувати комунікації з клієнтами. Встановлено, що головними перешкодами трансформації організаційної культури компаній в умовах цифровізації економіки є: низький рівень залученості співробітників; брак фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення й підтримки керівництва; незрозуміння цифрових трендів; неспроможність вносити необхідні зміни до організаційної культури; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців із цифровими навичками; відсутність баз даних.

Доведено, що між організаційною культурою підприємств і фінансовими результатами є прямий взаємозв'язок. Виконано експертну оцінку впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств й оцінено інтенсивність використання каналів внутрішньої комунікації.

Визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури підприємств. Розрахунки показали, що рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах є середнім і становить 0,529. Варто відмітити, що на рівень розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості суттєво впливають такі індикатори, як «Надання повноважень» (0,663), «Стратегічний напрям і наміри» (0,620), «Орієнтація на командну роботу» (0,593), «Цілі й завдання» (0,570), «Бачення» (0,567). Однак підприємства харчової промисловості приділяють недостатньо уваги організаційному навчанню персоналу, підвищенню кваліфікації співробітників, здатності до змін під впливом екзогенних чинників,

застосуванню клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування споживачів.

Оригінальність / наукова новизна. На підставі методики Денісона удосконалено методичний підхід до оцінювання організаційної культури підприємств харчової промисловості. Апробація запропонованого підходу показала, що обстежені підприємства мають середній рівень розвитку організаційної культури (0,505), оскільки значення інтегрального показника знаходиться в межах 0,51–0,75.

Практична цінність / значущість. Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств харчової промисловості, реалізація яких сприятиме оптимізації й автоматизації процесів управління персоналом, підвищенню продуктивності співробітників, зростанню рівня рентабельності реалізації продукції, підвищенню якості логістичного сервісу й рівня обслуговування споживачів.

Ключові слова: організаційна культура, особливості, тенденції, експертне опитування, методики оцінки, пріоритетні напрями, ефективність.

Natalya Rynkevich

*Prydniprovsk State Academy Construction and Architecture
Ukraine*

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Purpose. *The purpose of the article is a marketing research of the peculiarities of the organizational culture of the food industry enterprises and the identification of tendencies, problems and prospects of its development in the current economic conditions in Ukraine.*

Methodology / approach. *Dialectical method of scientific cognition, complex, systematic, logical approaches were used to achieve this purpose and to solve certain problems. During the research, general scientific methods of abstraction and analogy, induction and deduction, analysis and synthesis, generalization, structural-logical, economic-statistical, mathematical-statistical, expert surveys were applied.*

Results. *The results of the expert survey are presented as a method of empirical research in order to identify current problems, barriers, features, tendencies and ways of developing the organizational culture of the food industry in Ukraine. The barriers that impede the effective development of the organizational culture of enterprises include the following: functional disruptions impede data sharing; lack of digital platforms for managing large databases; lack of digital competence of staff; lack of a well-defined definition of customer orientation; misunderstanding of the essence of the client-oriented approach to the formation of organizational culture; the inability of the company to communicate with customers. It is established that the main obstacles to the transformation of the organizational culture of companies in terms of digitization of the economy are: 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; not making 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. Expert assessment of the influence of endogenous factors on the development of organizational culture of enterprises and the intensity of use of channels of internal communication. Indicators that reflect the characteristics of the organizational culture of enterprises have been identified and calculated. The calculations showed that the level of

development of organizational culture at the surveyed enterprises is average and is 0.529. It should be noted that the level of development of organizational culture of food processing enterprises is significantly influenced by such indicators as «Empowerment» (0.663), «Strategic direction and intentions» (0.620), «Teamwork orientation» (0.593), «Objectives and Tasks» (0.570), «Vision» (0.567). However, food companies pay insufficient attention to organizational staff training, employee training, the ability to change under the influence of exogenous factors, and the application of a customer-centric approach to customer service.

Originality / scientific novelty. On the basis of Denison's methodology, the methodical approach to the assessment of organizational culture of the food industry enterprises has been improved. Approbation of the proposed approach showed that the interviewed enterprises have an average level of development of organizational culture (0.505), since the value of the integral indicator is in the range of 0.51–0.75.

Practical value / implications. Priority directions of improvement of development of management of organizational culture of food industry enterprises are offered, implementation of which will contribute to optimization and automation of personnel management processes, increase of productivity of employees, increase of profitability level from sales of products, improvement of quality of logistic service and level of customer service.

Key words: organizational culture, features, tendencies, expert survey, evaluation methods, priority areas, efficiency.

Постановка проблеми. Проблеми розвитку організаційної культури підприємств набувають усе більшої актуальності в сучасних умовах господарювання. Їх вирішення дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у системі менеджменту підприємства, поліпшити якість логістичного сервісу шляхом оперативного реагування на постійні зміни потреб споживачів і впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

З огляду на це, доцільним є дальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування науково-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств у контексті сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань, пов'язаних з еволюційним розвитком організаційної культури підприємств, визначенням сутності й змісту цього поняття з різних наукових точок зору, його особливостей і відмінностей від дефініції «корпоративна культура», займаються: М. Елвессон [1]; Е. Шейн [2]; М. Армстронг [3]; М. Simosi [4]; S. Robbins, T. Judge [5]; L. Pennington [6]; J. Iljins, V. Skvarciany, E. Gaile-Sarkane [7]; К. Фокіна-Мезенцева [8]; І. Отенко, М. Чепелюк [9]; О. Харчишина [10].

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища відображені в роботах науковців, зокрема: Н. Діденко [11]; Л. Волянської-Савчук [12]; В. Дергачової, Г. Федірко [13]; О. Андросової [14] та інших.

Багато уваги зарубіжними та вітчизняними дослідниками (D. Denison [15; 16]; M. Millington, J. Schultz [17]; K. Cameron, R. Quinn [18]; G. Hofstede [19]; A. Кузнецов [20]; М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук [21]; Чанг То Тху [22]; Н. Dzwigol [23–25]; A. Kwilinski [26]) приділено виявленню впливу

організаційної культури на ефективність і рівень конкурентоспроможності підприємств; науково-методичному обґрунтуванню взаємозв'язків між організаційною культурою та фінансовими результатами; розробленню методик оцінювання рівня розвитку організаційної культури.

Разом із тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним і необхідним залишається проведення дальших наукових досліджень у напрямі виявлення особливостей і тенденцій розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності з урахуванням їх специфіки.

Мета статті полягає в маркетинговому дослідженні особливостей розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості та виявленні на основі результатів анкетного опитування тенденцій, проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах господарювання в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено *такі наукові завдання*: виявити ключові бар'єри, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств; визначити головні перешкоди трансформації організаційної культури компаній в умовах цифровізації економіки; довести взаємозв'язок між організаційною культурою й фінансовими результатами підприємств харчової промисловості; виконати експертну оцінку впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств і рівня інтенсивності використання каналів внутрішньої комунікації; визначити й розрахувати індикатори, що відображають характеристику організаційної культури підприємств харчової промисловості; удосконалити методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств; запропонувати пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У червні–серпні 2019 р. проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження особливостей розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності: харчова промисловість, вугільна галузь, будівництво, оптова й роздрібна торгівля, сфера послуг (транспортні, банківські, консалтингові, Інтернет-послуги, енергетичні, побутові послуги населенню), освіта й наука, державне управління [27–29].

У цій статті викладено результати анкетного опитування фахівців вітчизняних підприємств харчової промисловості, що становить 24,3 % експертів до їх загальної кількості за всіма видами економічної діяльності (115 респондентів). На формування організаційної культури підприємств здебільшого впливають топ-менеджери. Деякі експерти (3,5 %) зазначили, що на організаційну культуру зовсім неможливо вплинути, оскільки це процес, яким неможна управляти (рис. 1).

Установлено, що організаційна культура, як правило, організована керівництвом компанії (85,7 % респондентів). Ряд експертів (3,6 %) відмітили, що на їх підприємствах організаційна культура сформувалася спонтанно. А

деякі (10,7 %) стверджують, що в них зовсім немає організаційної культури.

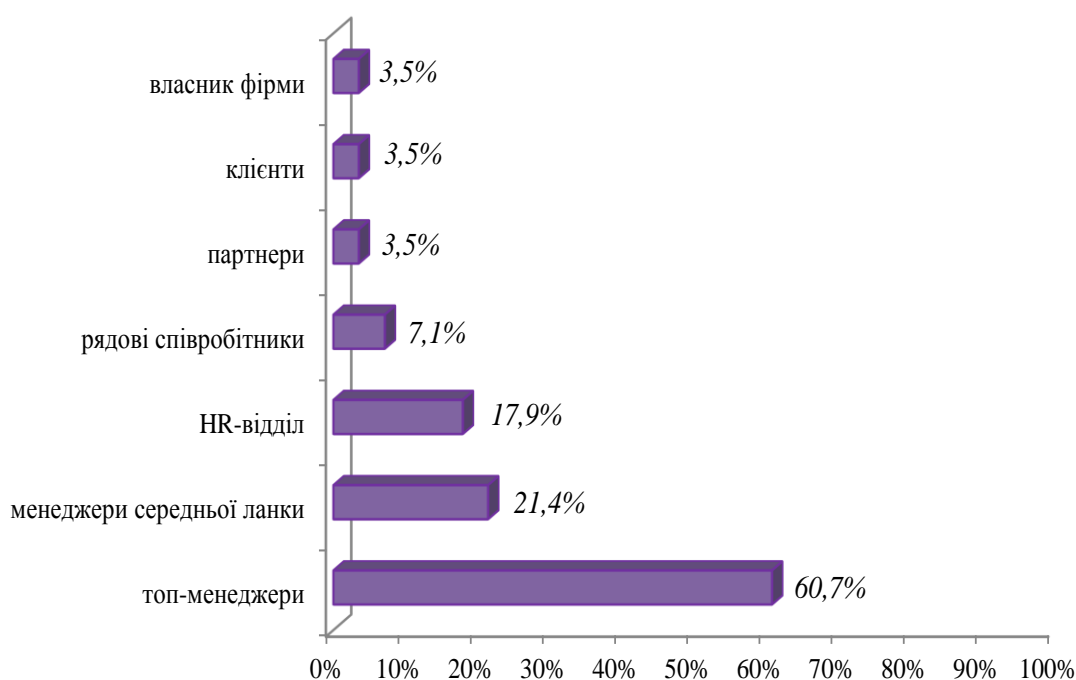


Рис. 1. Відповіді на запитання «Хто, на Ваш погляд, впливає на формування організаційної культури компанії»

Джерело: складено за результатами анкетування.

На обстежених підприємств корпоративні цінності та правила не нав'язуються (75,0 % опитаних). Виявлено, що заявлені компанією корпоративні цінності й слогани частково (75,0 % респондентів) або повністю (21,4 %) збігаються з її реальними цінностями.

Більшість експертів (53,6 %) вважають, що організаційна культура компаній є успішною. Однак, на думку 46,4 % опитаних, організаційна культура не є ефективною й має ряд недоліків (N):

$$N = n_1 \cup n_2 \cup n_3 \cup n_4 \cup n_5 \cup n_6 \cup n_7 \cup n_8, \quad (1)$$

де n_1 – функціональна роз'єднаність перешкоджає обміну даними (25,0 % респондентів);

n_2 – організація сфокусована на продажах і прибутках, а не на споживачах, тобто компанія не зорієнтована на клієнтів (25,0 %);

n_3 – організаційна культура не вибудована навколо потреб клієнтів (17,9 %);

n_4 – нерозуміння співробітниками компанії, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури» (17,9 %);

n_5 – відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (7,1 %);

n_6 – недостатня цифрова компетентність персоналу компанії (7,1 %);

n_7 – відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних (7,1 %);

n_8 – неспроможність у компанії підтримувати комунікацію з клієнтами (3,6 %).

На підставі експертного опитування виявлено ключові перешкоди щодо зміни організаційної культури підприємств харчової промисловості в умовах цифровізації бізнес-процесів (рис. 2).

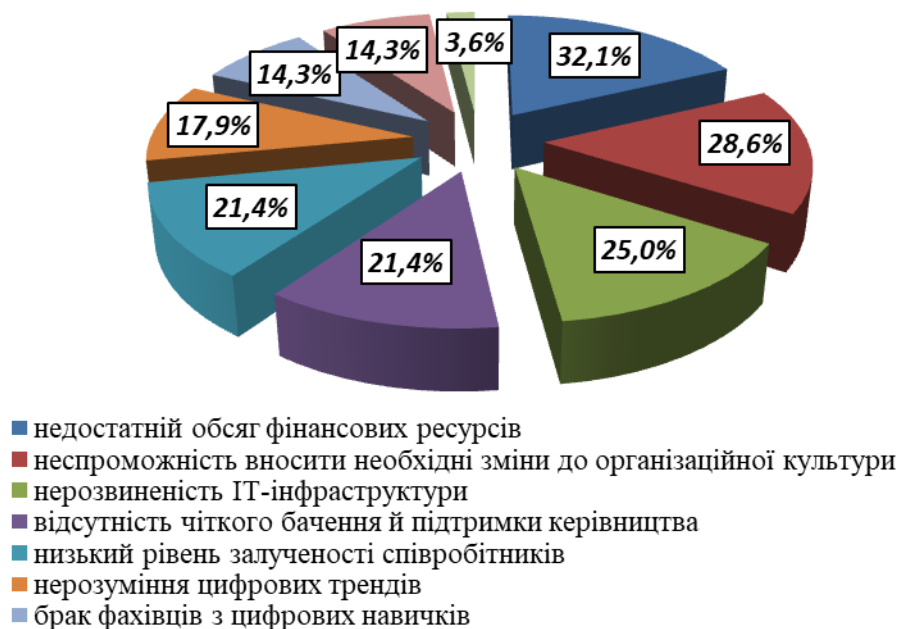


Рис. 2. Відповіді експертів стосовно бар'єрів, які гальмують модернізацію організаційної культури підприємств у сучасних умовах цифрової економіки

Джерело: складено за результатами анкетування.

Установлено, що цінності й принципи, на яких формується організаційна культура обстежених підприємств, здебільшого частково (67,8 % респондентів) або повністю (28,6 %) відповідають особистим цінностям і принципам співробітників. Експерти зазначають, що організаційна культура впливає на фінансові результати підприємств: повністю (64,3 % опитаних) і часткового (28,6 %). Успішна організаційна культура підприємств харчової промисловості дозволяє, у першу чергу, збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу (50,0 %); скоротити витрати й собівартість (35,7 %); підвищити рівень прибутковості (17,9 %); підвищити ефективність виробництва (3,6 % респондентів).

Виявлено, що на обстежених підприємствах необхідна повна (50,0 % респондентів) або часткова (42,9 %) трансформація організаційної культури. На думку опитаних, модернізація організаційної культури має полягати у підвищенні кваліфікації співробітників (71,4 %) і впровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів (39,3 %). Незважаючи на те, що фокусування на клієнтів є ключовим напрямом діяльності підприємств, лише 14,3 % опитаних фахівців у сфері харчової промисловості вказали на доцільність удосконалення системи управління процесами обслуговування

споживачів.

На формування й розвиток організаційної культури підприємств харчової промисловості значний вплив мають ендогенні чинники, до яких можна віднести 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 персоналу, місії організації, трудової діяльності; дотримання інтересів організації, конфіденційність інформації, ціннісна орієнтація). Перелічені вище чинники потребують використання певних прийомів та інструментів, які дозволяють добитися успіху при трансформації організаційної культури підприємств. Тому автором під час проведення експертного опитування приділено увагу внутрішнім чинникам, які впливають на розвиток організаційної культури обстежених підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Експертна оцінка впливу ендогенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств харчової промисловості

Твердження <i>1</i>	% до опитаних <i>2</i>
1. Життя організації має спрямовуватися:	
колективною роботою на основі загальної ідеї	57,2
сильним керівництвом	21,4
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників організації	14,3
ініціативою кожного окремого співробітника	7,1
2. Справжній керівник (лідер), у першу чергу, має:	
бути ініціатором процесу творчості	60,7
вселяти безумовну довіру	21,4
володіти різними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки тощо) і користуватися визнанням у підлеглих	14,3
володіти владою та відповідним положенням	3,6
3. Повсякденна робота має:	
постійно вдосконалюватися	42,8
виконуватися та змінюватися кожним співробітником по-своєму, зважаючи на кінцеву мету	39,3
бути зрозумілою та здійснюватися за планом без особливих змін	17,9
4. Бажання й інтереси окремих працівників:	
мають узгоджуватися з інтересами організації через домовленості	42,8
мають співпадати з інтересами організації	35,7
індивідуальні й мають ураховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	17,9
мають бути підпорядковані інтересам організації	3,6
5. Основне завдання керівництва має:	
задавати загальний контекст руху та взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвитку	64,3
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	21,4

Продовження табл. 1

1	2
задати загальну мету і роз'яснити, як її досягти	10,7
надати співробітникам можливість робити так, як вони вважають необхідним, і цікавиться лише результатом	3,6
6. Розбіжності й конфлікти між співробітниками – це:	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	39,3
продуктивний вираз індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	32,2
тривожний факт, який означає розходження із загальними цілями й завданнями	21,4
необхідність для ефективного вирішення проблем	7,1
7. Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:	
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	71,4
ділових інтересів	14,3
емоційної взаємопідтримки, «сімейного» відношення один до одного	10,7
формальних правил, прийнятих в організації	3,6
8. Робоча інформація та дані:	
мають контролюватися, а доступ до них має бути обмеженим	50,0
це спільне знання, яке непотрібно виносити ззовні	28,6
оцінюються й розподіляються відкрито	10,7
мають використовуватися для індивідуальних досягнень	10,7
9. Рішення в організації мають прийматися на основі:	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	67,9
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	14,3
нормативних документів (інструкцій, регламентів) і стандартів якості	10,7
прийнятих традицій, зважаючи на попередній досвід компанії	7,1
10. Переважно робити що-небудь:	
відповідно до загальних цілей, завдань і зважаючи на традиції організації	32,1
орієнтуючись на вигоду для себе й організації	25,0
дотримуючись норм та інструкцій	25,0
з оригінальністю й винахідливістю	17,9
11. Робоча обстановка має бути:	
гармонійною, комфортабельною, а також подобатися співробітникам	50,0
конкурентною та орієнтованою на отримання конкретного результату	39,3
стабільною й безпечною	7,1
мінливою і з творчими можливостями	3,6
12. Основним принципом організації має бути:	
немає меж досконалості	39,3
«ми одна сім'я»	32,1
без порядку й «сильна рать» погібає	28,6

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

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

На підприємствах у сфері харчової промисловості сформовано ключову місію й довгострокову ціль, визначено стратегічний напрям діяльності компанії. При цьому експерти зазначили про недостатню реалізацію принципів

спільної роботи співробітників із різних відділів, недієву координацію проектів між різними відділами, не зовсім послідовний і передбачуваний підхід до ведення бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2

Експертні оцінки стосовно сформованих цілей і принципів діяльності компанії

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Довгострокова ціль і напрям діяльності	50,0	7,1	42,9
Чітка стратегія на майбутнє	50,0	42,9	7,1
Сприяння чинної стратегії компаній зміні методів конкуренції інших організацій	42,9	28,6	28,5
Чітка місія, яка дає сенс і напрям роботи компанії	42,9	14,2	42,9
Розділення загальних перспектив співробітниками різних відділів	42,9	14,2	42,9
Підхід до ведення бізнесу послідовний і передбачуваний	28,6	35,7	35,7
Спільна робота з кимось з іншого відділу компанії – як робота з кимось із іншої компанії	28,6	42,9	28,5
Чітке співпадіння цілей на всіх рівнях компанії	21,4	21,4	57,2
Стратегічний напрям компанії незрозумілий співробітникам	21,4	57,2	21,4
Загроза довготривалого бачення через короткострокове мислення	14,2	28,6	57,2
Успішна координація проектів між різними відділами компанії	14,2	42,9	42,9

Примітка. Частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Ключовою метою діяльності компаній має бути організаційне навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Однак, як показують обстеження підприємств харчової промисловості, цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Новаторські ідеї та інноваційні рішення здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними й постійно удосконалювати свої навички й знання (табл. 3).

Таблиця 3

Думки експертів стосовно організації навчання під час роботи в компанії

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Заохочення співробітників бути креативними	35,7	42,9	21,4
Можливість упровадження нових ідей	35,7	21,4	42,9
Надання підтримки до розвитку нових ідей	35,7	35,7	28,6
Постійне оцінювання й поліпшення інноваційних ідей	28,6	35,7	35,7
Навчання – важлива мета нашої повсякденної діяльності	28,6	28,6	42,9
Помилка як можливість навчатися й удосконалюватися	21,4	14,3	64,3
Заохочення й винагородження інновацій і ризиків	14,3	50,0	35,7
Інновації – це «болюче» питання нашої бізнес активності	14,3	50,0	35,7
Багато речей «губляться в системі»	7,1	57,2	35,7

Примітка. Частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Це не відповідає сучасним вимогам функціонування підприємств в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, коли персонал має придбати й володіти цифровими навичками й компетенціями, а організаційна культура підприємств потребує модернізації з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що підприємства харчової галузі впроваджують механізми корпоративної соціальної відповідальності, вкладають інвестиції в трансформацію організаційної культури, реалізують концепцію сталого розвитку. Разом із тим, організаційна культура частково відповідає цілям і принципам сталого розвитку. Встановлено, що не в усіх компаніях діє Корпоративний кодекс (табл. 4). Отже, керівники підприємств харчової промисловості прагнуть приділяти увагу корпоративній соціальній відповідальності, ключовим елементом якої є організаційна культура. Але більшість обстежених підприємств здебільшого ставлять за мету – збільшення обсягів реалізації готової продукції споживачам і відповідно зростання рівня рентабельності від реалізації продукції.

Таблиця 4

Експертна оцінка особливостей організаційної культури обстежених підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Вкладання інвестицій у модернізацію своєї організаційної культури	50,0	14,3	35,7
Реалізація концепції сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	42,9	21,4	35,7
Питання розвитку організаційної культури представлено в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	35,7	7,1	57,2
Упровадження спеціальних програм з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	28,6	21,4	50,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлено в процесі стратегічного планування компанії, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	28,6	14,2	57,2
Організаційна культура – важлива складова корпоративної відповідальності бізнесу	28,6	7,1	64,3
Питання розвитку організаційної культури чітко представлено в процесі стратегічного планування компанії	28,5	28,6	42,9
Формування й реалізація Корпоративного кодексу, ключовим елементом якого є організаційна культура	21,4	35,7	42,9
Відповідність організаційної культури цілям і принципам сталого розвитку	21,4	14,3	64,3
Неналежна увага до модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	14,2	42,9	42,9
Вплив персоналу на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	14,2	28,6	57,2

Примітка. Частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Важливим елементом організаційної культури підприємств харчової промисловості України є канали внутрішньої комунікації. Експерти зазначили, що частіше всього використовують електронну пошту, а інколи – корпоративний сайт компанії; корпоративний форум, чат; інструменти внутрішньої комунікації (відеоконференції, семінари, тренінги). Більшість серед опитаних зовсім не застосовує в роботі персональні блоги, чати та особисту папку керівника (табл. 5).

Таблиця 5

Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування на обстежених підприємствах

Канали	Інтенсивність використання, % експертів		
	Часто	Інколи	Ніколи
Електронна пошта	94,6	3,6	–
Інструменти внутрішньої комунікації (приймні години керівників, інформаційні зустрічі, конференції, круглі столи, наради, селекторні наради, відеоконференції, тренінги, навчальні програми, особисте спілкування співробітників, корпоративні свята)	35,7	57,2	7,1
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	25,0	35,7	39,3
Персональні блоги й чати	21,4	32,2	46,4
Корпоративний сайт компанії	17,9	42,8	39,3
Корпоративний форум, чат, імейлінг	17,9	53,6	28,5

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

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури, на основі визначеної групи індикаторів:

місія (розуміння цілей/пріоритетів усіма співробітниками компанії; чітке розуміння у співробітників місії й ролі організаційної культури; розуміння організаційної культури через загальну філософію компанії; ілюстрація філософії й пріоритетів організаційної культури в діях співробітників);

фокус на обслуговування споживачів (залежність рівня задоволеності клієнтів від роботи відділу; заохочення зосередитися на потребах і перспективах клієнтів; ефективне реагування компанії на потреби клієнтів, які постійно змінюються);

навчання і розвиток (одержання співробітниками орієнтації й навчання, у яких мають потребу; низька зацікавленість компанії до кар'єрного зростання своїх співробітників; справедливі й рівноправні можливості для навчання);

комунікації (достовірність інформації; своєчасне надходження інформації «зверху вниз»; прямо із джерела (не через велику кількість каналів); через формальні канали комунікації; легка обробка інформації, тобто відсутність інформаційного перевантаження; передання керівництву достовірної

інформації як у першоджерелі; прийняття керівництвом інформації до відома); *адаптація до зовнішнього середовища* (швидка й ефективна реалізація нових програм; активна адаптація компанії до змін; ефективне реагування компанії на зовнішні можливості й загрози).

Для цього відповіді експертів із п'ятибальної шкали переводяться в значення оцінки характеристики організаційної культури (табл. 6).

Таблиця 6

Переведення балів у відповідях респондентів

Значення відповідей (бали)	1	2	3	4	5
Оцінка відповідей	0	0,25	0,50	0,75	1,00

Джерело: складено автором.

Надалі здійснюється оцінка складових елементів, що характеризують організаційну культуру підприємств:

$$I_{заг.} = \frac{\sum X_i}{n^1} \quad (2)$$

$$X_i = \frac{\sum x_{ij}}{n^2} \quad (3)$$

$$x_{ij} = \frac{\sum b_{ij}}{n^3} \quad (4)$$

де $I_{заг.}$ – загальна оцінка організаційної культури підприємств;

X_i – елементи, які характеризують організаційну культуру;

n^1 – кількість елементів (у цьому випадку 5);

x_{ij} – компоненти, які входять до складу елементів організаційної культури;

n^2 – кількість компонентів;

b_{ij} – бали (від 1 до 5) у кожному компоненті;

n^3 – кількість анкет (у цьому випадку 14).

У табл. 7 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури обстежених підприємств. Як свідчать розрахунки, загальна оцінка організаційної культури компаній становить 0,622. Тому рівень розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості є середнім, оскільки перебуває в межах 0,51–0,75.

Для оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості використано методу Денісона (D. Denison). Експертне опитування включає 60 запитань, які систематизовано за 4 групами: здатність до адаптації (зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання); місія (стратегічне планування, постановка цілей і бачення); узгодженість (координація, згода й цінності); залученість (розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження). При заповненні анкети оцінюються 60 тверджень за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів), після чого відповіді

респондентів переводяться в середнє значення оцїнки характеристики організаційної культури.

Таблиця 7

Ключові елементи, які характеризують організаційну культуру

Складники організаційної культури / Твердження / Оцїнки							
<i>Артикуляція місії – X₁(0,589)</i>							
<i>x₁₁</i>	<i>x₁₂</i>	<i>x₁₃</i>	<i>x₁₄</i>	<i>x₁₅</i>	<i>x₁₆</i>	<i>x₁₇</i>	<i>x₁₈</i>
0,607	0,625	0,607	0,518				
<i>Фокус на обслуговування клієнтів – X₂(0,723)</i>							
<i>x₂₁</i>	<i>x₂₂</i>	<i>x₂₃</i>	<i>x₂₄</i>	<i>x₂₅</i>	<i>x₂₆</i>	<i>x₂₇</i>	<i>x₂₈</i>
0,786	0,589	0,768	0,750				
<i>Навчання і розвиток – X₃(0,482)</i>							
<i>x₃₁</i>	<i>x₃₂</i>	<i>x₃₃</i>	<i>x₃₄</i>	<i>x₃₅</i>	<i>x₃₆</i>	<i>x₃₇</i>	<i>x₃₈</i>
0,500	0,464	0,482					
<i>Комунікації – X₄(0,631)</i>							
<i>x₄₁</i>	<i>x₄₂</i>	<i>x₄₃</i>	<i>x₄₄</i>	<i>x₄₅</i>	<i>x₄₆</i>	<i>x₄₇</i>	<i>x₄₈</i>
0,554	0,589	0,679	0,482	0,571	0,804	0,708	0,661
<i>Зовнішня адаптивність – X₅(0,685)</i>							
<i>x₅₁</i>	<i>x₅₂</i>	<i>x₅₃</i>	<i>x₅₄</i>	<i>x₅₅</i>	<i>x₅₆</i>	<i>x₅₇</i>	<i>x₅₈</i>
0,643	0,661	0,750					

Примітка. Опитано 127 експертів з різних видів економічної діяльності, у тому числі 14 – у харчовій промисловості.

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Як показали розрахунки, оцїнка організаційної культури обстежених підприємств становить 0,529 (здатність до адаптації – 0,483; місія – 0,586; узгодженість – 0,495; залученість – 0,553), тобто перебуває в межах 0,51–0,75. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури аналізованих компаній є середнім (табл. 8).

Таблиця 8

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств харчової промисловості

Індикатори / Твердження	Оцїнка
<i>I</i>	<i>2</i>
<i>Здатність до адаптації</i>	
<i>Здатність до організаційних змін (0,457)</i>	
Організація дуже гнучка й легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,333
Організація в курсі того, що відбувається в конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,600
Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,450
Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,317
Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,583
<i>Увага до клієнтів (0,550)</i>	
Зауваження та рекомендації клієнта часто призводять до змін в організації	0,467
Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	0,467
Усі співробітники організації глибоко розуміють бажання й потреби клієнта	0,550
Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами	0,667

1	2
Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях	0,600
<i>Організаційне навчання (0,443)</i>	
Організація заохочує й винагороджує інновації та прийняття ризику	0,383
Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	0,483
У роботі організації немає великих упущень	0,350
Навчання – важлива мета щоденної роботи	0,450
Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	0,550
<i>Місія</i>	
<i>Стратегічний напрям і наміри (0,620)</i>	
Організація має чітку місію, яка надає значення й напрям нашої роботи	0,567
Організація має довгострокову мету й напрям діяльності	0,750
Співробітнику зрозуміло стратегічний напрям організації	0,650
Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,617
Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,517
<i>Цілі й завдання (0,570)</i>	
Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками й керівниками	0,517
Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,517
Лідери організації офіційно, гласно й відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	0,633
Ми безперервно відстежуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями	0,550
Співробітники організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	0,633
<i>Бачення (0,567)</i>	
В організації є бачення майбутнього	0,467
Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,733
Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,483
Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,400
Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	0,750
<i>Узгодженість</i>	
<i>Координація й інтеграція (0,484)</i>	
Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	0,317
Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,367
Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,600
Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,417
Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,717
<i>Здатність до консенсусу (0,504)</i>	
Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,617
Фірма має сильну організаційну культуру	0,400
Існує чітка угода про правильні й неправильні підходи до виконання роботи в організації	0,517
Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	0,517

1	2
Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	0,467
<i>Ключові цінності (0,497)</i>	
У компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,483
Компанія має характерний стиль управління та чіткий набір методів управління	0,500
Керівники показують приклад підкріплення слів зі справами	0,550
Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,300
Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до неприємностей	0,650
<i>Залученість</i>	
<i>Надання повноважень (0,663)</i>	
Більшість співробітників в організації активно залучено до своєї роботи	0,717
Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,650
Інформація широко поширюється в організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,700
Кожен співробітник вірить, що він може справити позитивний ефект на роботу всієї організації	0,667
Бізнес-планування в організації йде постійно й у тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	0,583
<i>Можливості розвитку персоналу (0,403)</i>	
Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,433
Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,533
Організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,117
Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,467
Проблеми рідко виникають в організації, тому співробітники мають необхідні для роботи навички	0,467
<i>Орієнтація на роботу в команді (0,593)</i>	
Кооперація та співпраця працівників із різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,600
Працювати в організації, значить бути частиною команди	0,733
Робота організована в компанії так, щоб кожний співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,700
Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,567
В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,367

Джерело: складено й розраховано автором за результатами анкетування.

У зв'язку із тим, що заповнення анкети за методикою Денісона та оцінка рівня організаційної культури потребує багато часу, автором запропоновано вдосконалену методику кількісної оцінки організаційної культури, яка включає такі етапи: складання анкети з 24 тверджень на основі методик Денісона і Хофстеде; аналіз й оцінка організаційної культури.

Значення кожної з характеристик організаційної культури розраховують за формулою:

$$C = \frac{(I_1 + I_2 + I_3)}{3} \quad (5)$$

де I_1, I_2, I_3 – індикатори відповідної характеристики (наприклад, індикатори здатності до адаптації: здатність до організаційних змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання).

Інтегральна оцінка розвитку організаційної культури підприємств:

$$OC = \frac{(A + M + V + W)}{4} \quad (6)$$

де A – середня оцінка здатності до адаптації;

M – місії;

V – узгодженості;

W – залученості.

Отже, розрахунки інтегрального показника організаційної культури показали, що обстежені підприємства мають середній рівень її розвитку, оскільки значення становить 0,505, тобто перебувають у межах 0,51–0,75 (табл. 9).

Таблиця 9

Оцінка організаційної культури підприємств харчової промисловості

Характеристики / індикатори організаційної культури	Середні значення оцінки
<i>Приспосованість (здатність до адаптації)</i>	0,442
Здатність до організаційних змін	0,325
Фокусування на споживачах	0,567
Організаційне навчання	0,433
<i>Місія</i>	0,525
Стратегічний напрям і наміри	0,542
Цілі й перспективи	0,592
Бачення	0,442
<i>Послідовність (узгодженість)</i>	0,498
Ключові цінності	0,492
Здатність до консенсусу	0,434
Координація й інтеграція	0,567
<i>Залученість</i>	0,556
Делегування повноважень	0,692
Орієнтація на роботу в команді	0,650
Розвиток здібностей і компетенцій	0,325
Загальна оцінка	0,505

Джерело: розраховано й складено автором.

Висновки. У результатів проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Підприємства харчової промисловості мають достатньо чітке уявлення про місію, довгострокову ціль і стратегічний напрям діяльності на перспективу (значення індикатора «стратегічний напрям і наміри» – 0,62). Розроблена керівництвом місія зрозуміла співробітникам і надає їхнім діям цілеспрямованість (індикатор «цілі й перспективи» – 0,57). Більшість працівників підприємств активно залучено до роботи (0,717). Інформація

широко розповсюджується, і кожен може мати доступ до необхідним йому даних (0,70) для одержання результативного ефекту. При цьому кожний співробітник вірить, що він спроможний позитивно вплинути на роботу всієї компанії (0,667), а також є сам частиною всієї команди (0,733), тобто дуже добре сформовано командну роботу. Бізнес-планування на підприємствах здійснюється постійно й у тій чи іншій мірі залучає кожного працівника (0,583). Персонал із різних організаційних підрозділів розділяє загальні погляди на перспективу (0,60).

Однак на обстежених підприємствах підхід до ведення бізнесу є недостатньо послідовним і передбачуваним (0,317), немає чіткого вибудовування цілей за рівнями організації (0,367). На більшості підприємств не розроблено етичного кодексу (0,30), який має визначати поведінку й чіткий набір цінностей компанії (0,483).

Слід зазначити, що досліджувані підприємства не на достатньому рівні впроваджують клієнтоорієнтований підхід при розумінні побажань і потреб своїх споживачів (індикатор «фокусування на споживачах» – 0,55). Компанії не зовсім добре піддаються організаційним змінам і нешвидко адаптуються до змін зовнішнього середовища (індикатор «здатність до змін» – 0,483).

Крім цього, до слабих сторін обстежених підприємств можна віднести недостатню увагу до організаційного навчання (0,443) й можливостей розвитку персоналу (0,403). Це зумовлено тим, що підприємства харчової промисловості безперервно не вкладають необхідних інвестицій у підвищення кваліфікації співробітників (0,117), хоча й вказують на цей напрям як пріоритетний при трансформації організаційної культури.

Отже, на підставі діагностики сучасного стану та виявлених тенденцій розвитку організаційної культури підприємств запропоновано пріоритетні напрями її вдосконалення. Серед них такі:

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

розробка й упровадження механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємства, який представляє 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 та 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; ідентифікацію та оцінку ризиків, інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій;

розроблення й упровадження 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 усіх 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 із цифрової трансформації організаційної культури підприємств, до яких віднесено:

застосування employee-driven менеджменту, тобто людино-орієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників і 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;

упровадження модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається із 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування й тести); підбір й 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 та 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 упровадження цифрової хмарної платформи, яка забезпечить цифровий формат усіх кадрових процесів (автоматизація до 90 %), що дозволить проводити моніторинг і розвивати роботу компанії;

формування цифрових компетенцій як ключового складника організаційної культури підприємств із використанням інструментів економіки знань і STEM-підходу в контексті модернізації сучасної системи вищої освіти.

Перспективи дальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці рекомендацій щодо цифрової трансформації організаційної культури підприємств в умовах інформаційної економіки.

Список використаних джерел

1. Элвессон М. Организационная культура / пер. с англ. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 336 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 848 с.
4. Simosi M. The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16(2). Pp. 92–106. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00396.x>.
5. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 15th ed. Prentice Hall, 2012. 720 p.
6. Pennington L. Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability. North Ryde: Macquarie University, 2014. 452 p.
7. Ijins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *20th International Scientific Conference Economics and Management-2015. Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. Pp. 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>.
8. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
9. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
10. 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.
11. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206–207.
12. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 50–56.
13. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.
14. 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.
15. Denison D. R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13(2). Pp. 4–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9).

16. Denison D. R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
17. Millington M. J., Schultz J. C. The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 2009. Vol. 33. Pp. 121–130.
18. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
19. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2(1). Pp. 1–7. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
20. Кузнецов А. А. Моделювання полікритеріальної оцінки стану управління корпоративною культурою машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 88–91.
21. Войнаренко М. П., Волянська-Савчук Л. В. Застосування експертних методів дослідження для оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 5. Т. 1. С. 298–300.
22. Чанг То Тху. Интегральная методика исследования организационной культуры. *Науковедение*. 2017. Т. 7. № 1. <https://doi.org/10.15862/115EVN115>.
23. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd., 2017. 84 p.
24. Dźwigoł H. Organisational structure within the process of organisation management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. No. 7. Pp. 171–183.
25. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2(1). Pp. 31–48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
26. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 4. Pp. 116–128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
27. Иванов С. В., Рынкевич Н. С. Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. *Emergence of public development: financial and legal aspects*: monograph; eds. Yu. Pasichnyk and etc.; Coventry University, The Academy of Economic Science of Ukraine. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. Pp. 545–554.
28. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136. [http://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](http://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).
29. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ*. 2019. № 8. С. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.

References

1. Alvesson, M. (2005), *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture], Publishing House of the Humanitarian Center, Kharkiv, Ukraine.
2. Sheyn, E. (2007), *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], 3rd ed, Peter, St. Petersburg, Russia.
3. Armstrong, M. (2009), *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management], 10th ed., Peter, St. Petersburg, Russia.
4. Simosi, M. (2012), The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, vol. 16, no. 2, pp. 92–106. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00396.x>.
5. Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012), *Organizational Behavior*, 15th ed, Prentice Hall, London, UK.
6. Pennington, L. (2014), *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability*, North Ryde, Macquarie University, Australia.
7. Iljins, J., Skvarciany, V. and 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
8. Fokina-Mezentseva, K. V. (2018), *Motyvatsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidprijemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice], Publishing House Helvetyka, Kherson, Ukraine.
9. Otenko, I. P. and Chepeliuk, M. I. (2018), *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU of S. Kuznets, Kharkiv, Ukraine.
10. Kharchyshyna, O. V. (2011), *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidprijemstv kharchovoi promyslovosti* [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises], Publishing House of Zhytomyr State university of I. Franko, Zhytomyr, Ukraine.
11. Didenko, N. V. (2012), Formation of the mechanism of organizational culture. *Business Inform*, no. 6, pp. 206–207.
12. Volianska-Savchuk, L. V. (2014), Transformation of corporate culture of machine-building enterprises. *Economy: the realities of time*, vol. 16, no. 6, pp. 50–56.
13. Derhachova, V. V. and Fedirko, H. A. (2018), Features of formation of corporate culture at the enterprises of Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, no. 15, pp. 1–8. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.
14. Androsova, O. F. (2019), *Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidprijemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v movakh minlyvoho*

seredovyshtcha [The strategy of forming an effective corporate culture of machine-building enterprises: theory and practice in a changing environment], FOP Mokshanov V. V., Zaporizhzhia, Ukraine.

15. Denison, D. R. (1984), Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 2, pp. 4–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9).

16. Denison, D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, USA.

17. Millington, M. J. and Schultz, J. C. (2009), The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, vol. 33, pp. 121–130.

18. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

19. Hofstede, G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1, pp. 1–7. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

20. Kuznetsov, A. A. (2013), Modeling of multicriteria assessment of the corporate culture management status of machine-building enterprises. *Investment: practice and experience*, no. 19, pp. 88–91.

21. Voinarenko, M. P. and Volianska-Savchuk, L. V. (2016), Application of expert research methods to assess the level of corporate culture at machine-building enterprises. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Ser.: Economic Sciences*, vol. 1, no. 5, pp. 298–300.

22. Trang, To Thu (2017), The integrated methodology of organizational culture investigation. *Naukovedenie*, vol. 7, no. 1. URL: <https://doi.org/10.15862/115EVN115>.

23. Dźwigoł, H. (2017), *Business management – compendium*, Alpha Science International Ltd., Oxford, UK.

24. Dźwigoł, H. (2017), Organisational structure within the process of organisation management. *Marketing i Rynek*, vol. 24, no. 7, pp. 171–183.

25. Dźwigoł, H. (2019), Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*, vol. 2(1), pp. 31–48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).

26. Kwilinski, A. (2018), Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 116–128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.

27. Ivanov, S. V. and Rynkevich, N. S. (2019), Modern trends in the development of organizational culture of enterprises in *Emergence of public development: financial and legal aspects*, eds. Yu. Pasichnyk and etc., Coventry, Agenda Publishing House, Russia.

28. Rynkevich, N. S. (2019), Organizational culture of enterprises: challenges,

threats and trends. *Economic Herald of the Donbas*, no. 3, vol. 57, pp. 123–136. [http://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](http://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).

29. Trushkina, N. V. and Rynkevich, N. S. (2019), Customer focus: basic approaches to definition. *Business Inform*, no. 8, pp. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.

[How to cite this article? Як цитувати цю статтю?](#)

Стиль – ДСТУ:

Ринкевич Н. Розвиток організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. Pp. 123–145. URL: <http://are-journal.com>.

Style – Harvard:

Rynkevich, N. (2020), Development of organizational culture in the management system of the food industry enterprises. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6, no. 1, pp. 123–145. URL: <http://are-journal.com>.