

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2020 | 26.03.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151)

УДК 005.31:331.1:338.4

*Н. С. Ринкевич,  
асистент кафедри фінансів і маркетингу,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (м. Дніпро)  
ORCID: 0000-0002-1229-6051*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

*N. Rynkevich  
assistant of the Department of Finance and Marketing,  
Pridneprovsk State Academy Construction and Architecture (Dnipro)*

### **FEATURES OF ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE FIELD OF INFORMATION SERVICES**

*Успішний розвиток організаційної культури сприяє підвищенню ефективності фінансово-економічної діяльності компаній та рівню конкурентоспроможності. Тому у сучасних умовах функціонування підприємств все більшої актуальності набувають проблеми трансформації їх організаційної культури.*

*Мета даного дослідження полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг, виявленні тенденцій її розвитку в сучасних умовах та удосконаленні методичного підходу до оцінювання рівня розвитку.*

*Викладено результати проведеного експертного опитування з метою виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденції та шляхів розвитку організаційної культури підприємств у сфері інформаційних послуг в Україні. Виконано оцінку рівня розвитку організаційної культури підприємства. Запропоновано інтегральну методіку оцінювання організаційної культури. Апробація даної методіки показала, що обстежене підприємство має низький рівень розвитку організаційної культури (0,408), оскільки значення інтегрального показника знаходиться в межах 0,26–0,5.*

*Currently, the problems of developing the organizational culture of enterprises of different types of economic activity are being updated taking into account their specifics. This allows you to achieve greater flexibility and the ability to quickly respond to changes in the internal and external environment, to strengthen competitive positions in the sales markets, which corresponds to modern business conditions.*

*The purpose of this study is an empirical research of the organizational culture of enterprise in the field information services, identifying trends in its development in modern conditions and improving the methodological approach to assessing the level development.*

*The results of an expert survey are presented to identify current problems, barriers, features, trends and ways of organizational culture development of enterprises in the field information services in Ukraine. The level of organizational culture development of enterprise is evaluated. An integrated methodology for assessing the organizational culture is proposed. Testing of this methodology*

*showed that the surveyed enterprise have a low level of organizational culture development (0.408), since the value of the integral indicator is in the range of 0.26–0.5.*

*The results of the study allow us to draw the following conclusions. The enterprise in the field of information services does not have a sufficiently clear idea of its purpose and direction of activity (the value of the indicator «Strategic direction and intentions» – 0.438). The mission developed by the management is incomprehensible to all employees and does not give them purposefulness (goal and perspective indicator – 0.4). The company has a sufficient level of employee dedication, its own approach to doing business (the indicator «Coordination and integration» – 0.5) and a clear set of key values (the indicator «Key values» – 0.538). The enterprise under study is not sufficiently implementing a customer-centric approach in understanding the wishes and needs of its customers (the indicator of «Focusing on consumers» – 0,363). The company is not very good at organizational change and does not adapt quickly to changes in the external environment (indicator «Ability to change» is 0.438; «Organizational training» is 0.288). Employees of the enterprise in the sphere of information services differ in low level of involvement: indicators of «Development potential» – 0,263; «Team orientation» – 0,413.*

**Ключові слова:** організаційна культура; особливості; тенденції; управління розвитком організаційної культури; експертне опитування; методики оцінки; ефективність.

**Key words:** organizational culture; features; trends; organizational culture development management; expert survey; assessment methods; efficiency.

**Постановка проблеми.** На даний час актуалізуються проблеми розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності з урахуванням їх специфіки. Це дозволяє досягти більшої гнучкості й здатності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, посилити конкурентні позиції на ринках збуту, що відповідає сучасним умовам господарювання.

З огляду на це, виникла необхідність теоретичного обґрунтування й розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємств у контексті корпоративної соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні десятиріччя зарубіжні й вітчизняні науковці приділяють значну увагу обґрунтуванню концептуальних положень і науково-методичних підходів до вдосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємств. Вченими досліджено еволюцію розвитку й сутність організаційної культури підприємств з різних точок зору, визначено її особливості й відмінності від корпоративної культури [1-5]; обґрунтовано механізми управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища [6-8]; виконано оцінку впливу організаційної культури на ефективність і рівень конкурентоспроможності підприємств і доведено взаємозв'язок між організаційною культурою та фінансовими результатами [9-16]; запропоновано різні методики, які дозволяють оцінити рівень розвитку організаційної культури [17-24].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Автором даної статті у попередніх дослідженнях: виявлено сучасні тенденції розвитку організаційної культури підприємств за результатами експертного опитування [25]; систематизовано існуючі наукові підходи до визначення змісту терміна «клієнтоорієнтованість» за класифікаційними групами, серед яких виділено складову організаційної культури, під якою розуміється ключова компетенція підприємства; здатність компанії; вміння; частина організаційної культури, набір переконань [26]; визначено структурні складові організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств [27].

Виходячи з цього, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі оцінювання розвитку організаційної культури підприємств з використанням економіко-статистичних методів. Все це значною мірою обумовило вибір теми даного дослідження та його цільову спрямованість.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємств у сфері інформаційних послуг, виявленні тенденцій її розвитку в сучасних умовах та удосконаленні методичного підходу до оцінювання рівня розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденцій та шляхи розвитку організаційної культури підприємств у сфері інформаційних послуг в Україні було проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження. Це становило 8,7% експертів до їх загальної кількості за всіма видами економічної діяльності (115 респондентів).

Встановлено, що на формування організаційної культури підприємства здебільшого впливають партнери. Доведено, що організаційна культура, як правило, організована керівництвом компанії. На думку експертів, на обстеженому

підприємстві відбувається нав'язування корпоративних цінностей і правил. Виявлено, що заявлені компанією корпоративні цінності і слогани не збігаються з її реальними цінностями. Більшість опитаних вважає, що організаційна культура компанії є неефективною через відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості та фокусування організації на продажах і прибутках, а не на споживачах. Тобто діяльність досліджуваної компанії недостатньо зорієнтована на клієнтах. На підставі експертного опитування виявлено, що ключовою перешкодою до зміни організаційної культури підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів є низький рівень залученості співробітників. Встановлено, що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстеженої компанії частково відповідають особистим цінностям і принципам співробітників.

Експерти зазначають, що організаційна культура частково впливає на фінансові результати підприємства. На їх думку, успішна організаційна культура дозволяє здебільшого підвищити рівень прибутковості. За результатами емпіричного дослідження виявлено, що на обстеженому підприємстві необхідна часткова трансформація організаційної культури, яка має полягати у впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів. Хоча специфічною особливістю підприємства в сфері інформаційних послуг є орієнтація на клієнта, опитані фахівці не вказують на доцільність трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами.

Встановлено, що на підприємстві у сфері інформаційних послуг сформовано ключову місію й довгострокову ціль, визначено стратегічний напрям діяльності компанії. При цьому експерти зазначили про недостатньо послідовний і передбачуваний підхід до ведення бізнесу, неієвну координацію проектів між різними відділами, не реалізацію принципів спільної роботи співробітників з різних відділів і нечітке співпадіння цілей на всіх ієрархічних рівнях компанії (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Відповіді на запитання «Які, на Вашу думку, сформовані цілі й принципи діяльності компанії»**

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Є довгострокова ціль і напрям діяльності	52,6	15,8	31,6
Наша стратегія призводить до того, щоб інші організації змінювали методи конкуренції	26,3	42,1	31,6
Існує чітка місія, яка дає сенс і напрямок нашої роботи	42,1	21,1	36,8
Є чітка стратегія на майбутнє	31,6	31,6	36,8
Наш стратегічний напрям співробітникам незрозумілий	31,6	52,6	15,8
Короткострокове мислення ставить під загрозу довготривале бачення	57,9	15,8	26,3
Наш підхід до ведення бізнесу послідовний і передбачуваний	36,8	36,8	26,4
Співробітники з різних відділів розділяють загальні перспективи	42,1	26,3	31,6
Легко координувати проекти між різними відділами компанії	15,8	21,0	63,2
Спільна робота з кимось з іншого відділу компанії – це як робота з кимось із іншої компанії	10,5	57,9	31,6
Мається чітке співпадіння цілей на всіх рівнях компанії	15,8	42,1	42,1

*Складено автором за результатами анкетування*

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

Незважаючи на те, що на обстеженому підприємстві організаційне навчання визнано важливою метою функціонування компанії, цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Інноваційні ідеї здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними й постійно удосконалювати свої навички й знання (табл. 2). Це не відповідає сучасним вимогам розвитку підприємств в умовах інтенсивного застосування цифрових технологій, коли персонал повинен мати цифрові компетенції, а організаційна культура підприємств потребує цифрової трансформації.

**Таблиця 2.**

**Відповіді на запитання стосовно організації навчання під час роботи в компанії**

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Ми розглядаємо помилку як можливість навчатися й удосконалюватися	52,6	10,6	36,8
Інновації та ризик заохочуються та винагороджуються	10,5	57,9	31,6
Багато речей «губляться у системі»	26,3	31,6	42,1
Навчання – важлива мета нашої повсякденної діяльності	52,6	21,1	26,3
Співробітників заохочують бути креативними	21,1	52,6	26,3
Ми можемо впроваджувати нові ідеї	31,6	31,6	36,8
Нові ідеї постійно оцінюються й поліпшуються	15,8	42,1	42,1
З готовністю надається підтримка до розвитку нових ідей	10,5	36,8	52,7
Інновації – це «болуче» питання нашої бізнес активності	31,6	36,8	31,6

*Складено автором за результатами анкетування*

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

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що підприємство в сфері інформаційних послуг впроваджує механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку і вкладає інвестиції в трансформацію організаційної культури. Однак більшість респондентів відмітили, що компанія не реалізує концепцію сталого розвитку, не розроблено корпоративного кодексу. Організаційна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 3). Отже, керівники підприємств у сфері інформаційних послуг, як правило, ставлять за мету – зниження витрат і відповідно збільшення рівня прибутковості.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури. Так, зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність організаційної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місія; координація, згода й цінності – взаємодія; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість. У табл. 4 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури обстеженого підприємства.

**Таблиця 3.**  
**Експертна оцінка особливостей організаційної культури обстеженого підприємства у системі корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку**

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Компанія вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	36,8	21,1	42,1
Компанія впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	42,1	31,6	26,3
Компанія реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	31,6	36,8	31,6
Компанія не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	26,3	47,4	26,3
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування компанії	36,8	36,8	26,4
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	26,3	31,6	42,1
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування компанії, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	10,5	47,4	42,1
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	21,1	26,3	52,6
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	42,1	31,6	26,3
У компанії діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	31,6	42,1	26,3
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	21,1	42,1	36,8

*Складено автором за результатами анкетування.*

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

**Таблиця 4.**  
**Розрахунок головних складових, які характеризують організаційну культуру**

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка
1	2
<i>Артикуляція місії (0,566)</i>	
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам компанії	0,570
У співробітників є чітке розуміння місії й ролі організаційної культури	0,597
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,483
Дії співробітників ілюструють філософію й пріоритети організаційної культури	0,614
<i>Фокус на обслуговування клієнтів (0,585)</i>	
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,640
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,535

Закінчення табл. 4

1	2
Ваша організація покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні обсягів продажів	0,605
Організація ефективно реагує на потреби клієнтів, які постійно змінюються	0,561
<i>Навчання і розвиток (0,512)</i>	
Співробітники одержують орієнтацію й навчання, у яких мають потребу	0,491
Організація проявляє мало зацікавленості до кар'єрного зростання своїх співробітників	0,491
Можливості для навчання справедливі й рівноправні	0,553
<i>Комунікації (0,616)</i>	
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,544
Прямо із джерела (ні через багату кількість каналів)	0,526
Інформація є достовірною	0,667
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,526
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,693
Інформація передається керівництву достовірною як у першоджерелі	0,640
Інформація надається добровільно, повною, через пропозиції	0,661
Інформація прийнята керівництвом до відома	0,667
<i>Організаційний результат – зовнішня адаптивність (0,541)</i>	
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,483
Ця організація активно визначає та адаптується до змін	0,570
Ця організація ефективно реагує на зовнішні можливості й погрози	0,570

*Складено автором за результатами анкетування.*

*Примітка:* опитано 127 експертів з різних видів економічної діяльності, у тому числі 10 – у сфері інформаційних послуг.

Розрахунки показали, що оцінка організаційної культури компанії становить 0,564 балів. Відповідно до шкали (табл. 5) рівень розвитку організаційної культури підприємства у сфері інформаційних послуг є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів.

**Таблиця 5.**

**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*

Для оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємства у сфері інформаційних послуг використано методику Денісона (D. Denison). Опитування включає 60 запитань, які систематизовано за 4 групами: здатність до адаптації, місія, узгодженість і залученість. При заповненні анкети оцінюються 60 тверджень за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів), після чого відповіді респондентів переводяться в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури. На наступному етапі розраховується середня арифметична оцінка показників по пунктам анкети, для п'яти питань по кожному індексу, а також середнє значення індексів по характеристикам оргкультури. Розраховується середнє значення показників характеристик культури. За середнім значенням показника організаційної культури визначається рівень її розвитку в цілому.

Як показали розрахунки, оцінка організаційної культури обстеженого підприємства становить 0,44 (здатність до адаптації – 0,38; місія – 0,50; узгодженість – 0,48; залученість – 0,38), тобто знаходиться в межах 0,26–0,5. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури компанії є низьким (табл. 6).

**Таблиця 6.**  
**Розрахунок характеристик організаційної культури підприємства**

Індикатори	Твердження	Оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i><b>Здатність до адаптації</b></i>		
<i>Здатність до змін (0,40)</i>	Організація дуже гнучка й легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,25
	Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,50
	Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,25
	Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,50
	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,50
<i>Увага до клієнтів (0,35)</i>	Зауваження та рекомендації клієнта часто призводять до змін в організації	0,25
	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	0,50
	Всі співробітники організації глибоко розуміють бажання й потреби клієнта	0,50
	Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами	0,25
	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях	0,25

Продовження табл. 6

1	2	3
Організація іне навчання (0,40)	Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	0,25
	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалення	0,25
	У роботі організації немає великих упущень	0,50
	Навчання – важлива мета щоденної роботи	0,50
	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	0,50
<b>Місія</b>		
Стратегіч ний напрямі наміри (0,55)	Організація має ясну місію, яка надає значення і напрям нашої роботи	0,50
	Організація має довгострокову мету і напрям діяльності	0,75
	Співробітнику зрозуміло стратегічний напрям організації	0,50
	Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,50
	Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,50
Цілі й завдання (0,45)	Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками і керівниками	0,50
	Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,50
	Лідери організації офіційно, гласно й відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	0,25
	Ми безперервно відстежуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями	0,50
	Співробітники організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	0,50
Бачення (0,50)	В організації є бачення майбутнього	0,25
	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,50
	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,50
	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,50
	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	0,75
<b>Узгодженість</b>		
Координація та інтеграція (0,45)	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	0,50
	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,50
	Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,25
	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,50
	Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,50
Здатність до консенсу (0,35)	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взамовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,25
	Фірма має сильну організаційну культуру	0,25
	Існує чітка угода про правильних і неправильних підходах до виконання роботи в організації	0,50
	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	0,25

Закінчення табл. 6

1	2	3
	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	0,50
Залученість у цінності (0,65)	У компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,50
	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	0,75
	Керівники показують приклад підкріплення слів зі справами	0,75
	Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,50
	Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до неприємностей	0,75
<b>Залученість</b>		
Надання повноважень (0,50)	Більшість співробітників в організації активно залучено до своєї роботи	0,50
	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,50
	Інформація широко поширюється в організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,50
	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	0,25
	Бізнес-планування в організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	0,25
Можливість розвитку (0,30)	Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,25
	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,25
	Організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,25
	Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,25
	Проблеми рідко виникають в організації, тому співробітники мають необхідні для роботи навички	0,50
Орієнтація на роботу в команді (0,35)	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,50
	Працювати в організації, значить бути частиною команди	0,50
	Робота організована в компанії так, щоб кожний співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,25
	Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,25
	В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,25

*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. Процес розробки інтегральної методики кількісної оцінки організаційної культури складається з наступних етапів: складання анкети з 24 тверджень, що стосуються особливостей організаційної культури підприємств; розробка методики аналізу й оцінки організаційної культури.

Анкета складається з 24 тверджень, складених на основі методик Денісона і Хофстеде. У результаті формується нова анкета з 24 твердженнями, оцінки за якими визначають профіль організаційної культури.

Методика оцінки є кількісною і включає в себе процедури збору й аналіз даних про організаційну культуру підприємства. Процедура дослідження організаційної культури складається з наступних стадій: заповнення анкет експертами; збір та обробка одержаних даних; аналіз й оцінка розвитку організаційної культури підприємства. Аналіз й оцінка організаційної культури здійснюється шляхом здійснення розрахунку одержаних показників за допомогою наступних кроків:

1. Переведення відповідей респондентів з п'ятибальною шкали оцінки в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури.

2. Розраховується середня арифметична оцінка показників по пунктам анкети (всього 24).

3. Розраховується середня арифметична оцінка для двох питань по кожному індикатору (всього 12).

4. Розраховується середнє значення індикаторів по характеристикам культури (всього 4).

5. Розраховується середнє значення показників характеристик культури. За середнім значенням показника організаційної культури визначається рівень її розвитку в цілому (табл. 7, 8).

Отже, розрахунки інтегрального показника організаційної культури показали, що обстежене підприємство має низький рівень її розвитку, оскільки значення знаходяться в межах 0,26–0,5.

**Таблиця 7.**  
**Середня арифметична оцінка показників по пунктам анкети**

Пункти анкети	Оцінка	Пункти анкети	Оцінка
1	0,325	13	0,450
2	0,550	14	0,625
3	0,375	15	0,325
4	0,350	16	0,500
5	0,275	17	0,425
6	0,300	18	0,575
7	0,450	19	0,450
8	0,425	20	0,275
9	0,350	21	0,525
10	0,450	22	0,300
11	0,500	23	0,350
12	0,450	24	0,175

*Розраховано й складено автором*

**Таблиця 8.**  
**Оцінка характеристик організаційної культури підприємства у сфері інформаційних послуг**

Характеристики / індикатори організаційної культури	Середні значення оцінки
<i>Приспосованість (здатність до адаптації)</i>	<i>0,363</i>
Здатність до організаційних змін	0,438
Фокусування на споживачах	0,363
Організаційне навчання	0,288
<i>Місія</i>	<i>0,438</i>
Стратегічний напрям і наміри	0,438
Цілі й перспективи	0,400
Бачення	0,475
<i>Послідовність (узгодженість)</i>	<i>0,484</i>
Ключові цінності	0,538
Здатність до консенсусу	0,413
Координація й інтеграція	0,500
<i>Залученість</i>	<i>0,346</i>
Делегування повноважень	0,363
Орієнтація на роботу в команді	0,413
Розвиток здібностей	0,263
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,408</b>

*Розраховано й складено автором*

**Висновки.** Одержані результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки.

Підприємство в сфері інформаційних послуг має недостатньо чітке уявлення про своє призначення і напрям діяльності (значення індикатора «стратегічний напрям і наміри» – 0,438). Розроблена керівництвом місія незрозуміла всім співробітникам і не надає їм діям цілеспрямованість (індикатор «цілі і перспективи» – 0,400).

Компанія має достатній рівень відданості співробітників, власний підхід до ведення бізнесу (індикатор «координація та інтеграція» – 0,500) і чіткий набір ключових цінностей (індикатор «ключові цінності» – 0,538).

Досліджуване підприємство не на достатньому рівні впроваджує клієнтоорієнтований підхід при розумінні побажань і потреб своїх споживачів (індикатор «фокусування на споживачах» – 0,363). Компанія не зовсім добре піддається організаційним змінам і нешвидко адаптується до змін зовнішнього середовища (індикатор «здатність до змін» – 0,438; «організаційне навчання» – 0,288).

Співробітники підприємства в сфері інформаційних послуг відрізняються низьким рівнем залученості: індикатори «можливості розвитку» – 0,263; «орієнтація на роботу в команді» – 0,413.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямі** полягають в розробці рекомендацій щодо цифрової трансформації організаційної культури підприємств в умовах інформаційної економіки.

**Бібліографічний список.**

1. Элвессон М. Организационная культура / пер. с англ. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848 с.

4. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
5. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
6. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206-207.
7. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 50-56.
8. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.
9. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13 (2). P. 4-22.
10. Irani Z., Beskase A., Love P.E.D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management – Technovation*. 2004. Vol. 24. P. 643-650.
11. Kwan P., Walker A. Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*. 2004. Vol. 12. No 1. P. 21-37.
12. Millington M.J., Schultz J.C. The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 2009. Vol. 33. P. 121-130.
13. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
14. Dźwigoł H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V. Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). P. 1-8.
15. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd., 2017. 84 p.
16. Dźwigoł H. Organisational structure within the process of organisation management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. No. 7. P. 171-183.
17. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
18. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. 2011. Vol. 2 (1). P. 1-7.
19. Кузнецов А.А. Моделювання полікритеріальної оцінки стану управління корпоративною культурою машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 88-91.
20. 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.
21. Чанг То Тху. Интегральная методика исследования организационной культуры. *Науковедение*. 2017. Т. 7. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/115EVN115.pdf>. DOI: 10.15862/115EVN115.
22. 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. P. 116-128. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
23. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2(1). P. 31-48. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
24. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. A model for estimating social and economic indicators of sustainable development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 6(4). P. 1839-1860. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(21)).
25. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136.
26. Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.
27. Rynkevich N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*, in 3 Vol.; Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. P. 119-128.

## References.

1. Elvesson, M. (2005), *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture], Publishing House of the Humanitarian Center, Kharkov, Ukraine. (in Russian)
2. Sheyn, E. (2007), *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], 3rd ed, Peter, St. Petersburg, Russia. (in Russian)
3. Armstrong, M. (2009), *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management], 10th ed., Peter, St. Petersburg, Russia. (in Russian)
4. Fokina-Mezentseva, K. V. (2018), *Motyvatytsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice], Publishing House Helvetyka, Kherson, Ukraine. (in Ukrainian)

5. Otenko, I. P. and Chepeliuk, M. I. (2018), *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU of S. Kuznetsov, Kharkov, Ukraine. (in Ukrainian)
6. Didenko, N. V. (2012), "Formation of the mechanism of organizational culture", *Business Inform*, no. 6, pp. 206-207. (in Ukrainian)
7. 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. (in Ukrainian)
8. 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. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694> (in Ukrainian)
9. Denison, D. R. (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 2, pp. 4-22.
10. Irani, Z., Beskase, A. and Love, P.E.D. (2004), "Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence", *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management – Technovation*, vol. 24, pp. 643-650.
11. Kwan, P. and Walker, A. (2004), "Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons", *Organizational Analysis*, vol. 12, no. 1, pp. 21-37.
12. 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.
13. 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.
14. Dźwigoł, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O. and Vasiuta, V. (2019), "Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise", *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18(S11), pp. 1-8.
15. Dźwigoł, H. (2017), *Business management – compendium*, Alpha Science International Ltd., Oxford, England.
16. Dźwigoł, H. (2017), "Organisational structure within the process of organisation management", *Marketing i Rynek*, vol. 24, no. 7, pp. 171-183.
17. Denison, D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, USA.
18. Hofstede, G. (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1, pp. 1-7.
19. 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. (in Ukrainian)
20. 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. (in Ukrainian)
21. Trang, To Thu (2017), "The integrated methodology of organizational culture investigation", *Naukovedenie*, vol. 7, no. 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/115EVN115.pdf>. DOI: 10.15862/115EVN115 (in Russian)
22. 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. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
23. Dźwigoł, H. (2019), "Research methods and techniques in new management trends: research results", *Virtual Economics*, vol. 2(1), pp. 31-48. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
24. Dalevska, N., Khobta, V., Kwilinski, A. and Kravchenko, S. (2019), "A model for estimating social and economic indicators of sustainable development", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 6(4), pp. 1839-1860. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(21)).
25. Rynkevich, N. S. (2019), "Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends", *Economic Herald of the Donbas*, no. 3, vol. 57, pp. 123-136. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136. (in Ukrainian)
26. Trushkina, N. V. and Rynkevich, N. S. (2019), "Customer focus: basic approaches to definition", *Business Inform*, no. 8, pp. 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252> (in Russian)
27. Rynkevich, N. (2019), "Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises", *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities*, vol. 3, WSSG, Przeworsk, Poland, pp. 119-128.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.