

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATION THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES

УДК 005.73:658(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>

Трушкіна Н.В.

к.е.н., старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва

Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

Ринкевич Н.С.

асистент кафедри фінансів і маркетингу ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Trushkina Nataliia

Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine

Rynkevich Natalya

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

У статті удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. Для цього проведено експертне опитування на підприємствах різних видів економічної діяльності: харчова промисловість; будівництво; оптова й роздрібна торгівля; Інтернет-послуги; консалтинг, банківські, транспортні послуги. Визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури підприємств. Розрахунки показали, що рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах є низьким і становить 0,33–0,42 бала. Варто відзначити, що на рівень розвитку організаційної культури підприємств суттєво впливають такі індикатори, як «Орієнтація на споживача», «Стратегічний напрям і наміри», «Координація й інтеграція», «Надання повноважень». При цьому значення індикаторів відрізняється на підприємствах і залежить від виду економічної діяльності. Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств.

Ключові слова: підприємство, організаційна культура, рівень розвитку, методичний підхід, оцінювання, емпіричне дослідження, економіко-математичний інструментарій, пріоритетні напрями.

В статье усовершенствован методический подход к оценке уровня развития

организационной культуры предприятий. Для этого проведен экспертный опрос на предприятиях разных видов экономической деятельности: пищевая промышленность; строительство; оптовая и розничная торговля; Интернет-услуги; консалтинговые, банковские, транспортные услуги. Определены и рассчитаны индикаторы, отражающие характеристику организационной культуры предприятий. Расчеты показали, что уровень развития организационной культуры на обследованных предприятиях низкий и составляет 0,33–0,42 балла. Следует отметить, что на уровень развития организационной культуры предприятий существенно влияют такие индикаторы, как «Ориентация на потребителя», «Стратегическое направление и намерения», «Координация и интеграция», «Предоставление полномочий». При этом значения индикаторов отличаются на предприятиях и зависят от вида экономической деятельности. Предложены приоритетные направления совершенствования управления развитием организационной культуры предприятий.

Ключевые слова: предприятие, организационная культура, уровень развития, методический подход, оценка, эмпирическое исследование, экономико-математический инструментальный, приоритетные направления.

The article improves the methodical approach to evaluation the level of development of organizational culture of enterprises. For this purpose, an expert survey was conducted at the enterprises of different types of economic activity: food industry; construction; wholesale and retail trade; Internet, consulting, banking, transport services. It is identified and calculated indicators that reflect the characteristics of enterprises' organizational culture. The calculations showed that the level of organizational culture development of the surveyed enterprises is low, as its value is about 0.33–0.42 points. It is needed to say that such indicators as «Customer focus», « Strategic direction and intentions», «Coordination and integration», «Power and responsibility» significantly influence the enterprise's organizational culture development level. It is worth noting, that the value of indicators differs at the enterprises and depends on the type of economic activity. Based on the mentioned above, it is essential to propose priority directions to improve the management of enterprises' organizational culture development: the application of a customer-oriented approach to the formation of organizational culture, based on the customer focus, complemented by the cross-functional interaction of company human resources in the decision-making process; development and realization: the mechanism of the strategic management of the enterprise organizational culture development; marketing strategy of the enterprises organizational culture development; organizational and economic mechanism for enterprise organizational culture development managing; the complex of measures for the digital transformation of enterprises organizational culture, which includes: use of employee-driven management, that is, an HR oriented approach to management – continuous employees training and skills development halves the time of a new product launching on the market; implementation of HRmaps the next generation modular platform for HR management – a comprehensive solution for the HR processes automation, which consists of 4 modules and the HR portal (personnel assessment; recruitment and adaptation; planning and career; training and development); HR digital upgrade.

Key words: enterprise, organizational culture, level of development, methodical approach, evaluation, empirical research, economic and mathematical tools, priority directions.

Постановка проблеми. Організаційна культура стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних економічних перетворень. Разом із тим одержані результати власного експертного опитування 115 фахівців підприємств різних сфер економічної діяльності показують, що організаційна культура обстежених компаній є не досить ефективною (36,5% респондентів). При цьому на низці підприємств її сформовано спонтанно (13% опитаних) або вона зовсім відсутня (8,7%).

До бар'єрів, які стримують розвиток організаційної культури підприємств, віднесено такі: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними (18,3% респондентів); організація сфокусована на продажах і прибутках, а не на споживача, тобто компанія не зорієнтована на клієнта (14,8%); нерозуміння сутності клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури (12,2%); організаційна культура не побудована навколо вимог клієнтів (11,3%); відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (11,3%);

відсутність цифрових платформ, що дають змогу управляти великими базами даних (10,4%); недостатня цифрова компетентність персоналу (8,7%); нездатність у компанії підтримувати комунікації з клієнтами (5,2%).

Виходячи з цього, на цьому етапі необхідним є подальший розвиток теоретичних положень і розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам формування й розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення присвячено значну кількість наукових публікацій зарубіжних і вітчизняних учених і фахівців.

Науковцями досліджено особливості й сутність організаційної культури підприємств, визначено її відмінності від корпоративної культури [1-6]; обґрунтовано теоретико-методологічні та прикладні засади формування та розвитку організаційної культури підприємств [7-8]; розроблено механізми стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища [9–11].

Ця стаття є продовженням наукових розробок у напрямі обґрунтування концептуальних положень щодо трансформації організаційної культури підприємств в умовах модернізації. У попередніх дослідженнях:

- виявлено сучасні тенденції розвитку організаційної культури підприємств за результатами експертного опитування [12];

- досліджено особливості, бар'єри й драйвери цифрової трансформації організаційної культури підприємств [13];

- на основі узагальнення існуючих наукових підходів до формулювання терміна «клієнтоорієнтованість» їх умовно систематизовано за класифікаційними групами, серед яких складник організаційної культури (ключова компетенція

підприємства; здатність компанії; вміння; частина організаційної культури, набір переконань) [14];

- визначено структурні складники організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств [15].

Незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі оцінювання рівня та якості розвитку організаційної культури підприємств. Все це значною мірою зумовило вибір теми цього дослідження та його цільову спрямованість.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є вдосконалення методичного підходу до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств із використанням економіко-математичного інструментарію.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На підставі експертного опитування 128 фахівців виконано оцінку рівня розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах різних видів економічної діяльності:

- харчова промисловість (31,3% експертів);
- будівництво (10,9%);
- оптова й роздрібна торгівля (10,2%);
- Інтернет-послуги (7,8%);
- консалтингові послуги (5,5%);
- банківські послуги (4,7%);
- транспортні послуги (3,1%).

Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури обстежених підприємств (табл. 1–7).

Значення кожної з характеристик організаційної культури розраховується за формулою:

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

де X_i – індикатори відповідної характеристики (наприклад, індикатори здатності до адаптації:

Таблиця 1

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств харчової промисловості

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

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

Таблиця 2

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств у сфері будівництва

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

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

Таблиця 3

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств у сфері оптової й роздрібної торгівлі

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

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

Таблиця 4

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання консалтингових послуг

Характеристики	Найменування й значення індикаторів, бали			Значення характеристик, бали
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,43	0,43	0,14	
Місія	Стратегічний напрямок і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,33
	0,34	0,54	0,11	
Узгодженість	Координація й інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,33
	0,34	0,23	0,43	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,35
	0,26	0,37	0,43	
У цілому	0,42			

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

здатність до організаційних змін, орієнтація на споживача, здатність до організаційного навчання);

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

Рівень розвитку організаційної культури оцінюється за формулою:

$$R = \frac{\sum(A+M+U+W)}{n} \quad (2)$$

Таблиця 5

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання Інтернет-послуг

Характеристики	Найменування й значення індикаторів, бали			Значення характеристик, бали
	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	
Здатність до адаптації	0,38	0,33	0,30	0,34
Місія	0,37	0,32	0,32	
Узгодженість	0,41	0,36	0,24	0,34
Залученість	0,34	0,33	0,34	
У цілому	0,34			

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

Таблиця 6

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання банківських послуг

Характеристики	Найменування й значення індикаторів, бали			Значення характеристик, бали
	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	
Здатність до адаптації	0,43	0,38	0,18	0,33
Місія	0,38	0,38	0,20	
Узгодженість	0,23	0,38	0,38	0,33
Залученість	0,28	0,30	0,42	
У цілому	0,33			

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

Таблиця 7

Розрахунок характеристик організаційної культури підприємств із надання транспортно-експедиційних послуг

Характеристики	Найменування й значення індикаторів, бали			Значення характеристик, бали
	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	
Здатність до адаптації	0,28	0,60	0,13	0,34
Місія	0,38	0,30	0,33	
Узгодженість	0,40	0,38	0,23	0,34
Залученість	0,40	0,33	0,28	
У цілому	0,34			

Джерело: складено й розраховано авторами за результатами анкетування

де A – середнє значення здатності до адаптації;
 M – місії;
 U – узгодженості;
 W – залученості;

n – кількість характеристик організаційної культури (у цьому разі 4).
 Розрахунки показали, що рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах

становить, як правило, 0,33–0,42 бала. Відповідно до шкали (табл. 8) рівень розвитку організаційної культури цих підприємств є низьким, оскільки знаходиться в межах 0,26–0,5 балів.

Варто зазначити, що на рівень розвитку організаційної культури підприємств суттєво впливають індикатори «Орієнтація на споживача», «Стратегічний напрям і наміри», «Координація й інтеграція», «Відповідальність і повноваження» (табл. 9). При цьому значення індикаторів відрізняється на підприємствах і залежить від виду економічної діяльності.

Висновки з проведеного дослідження.

У результаті дослідження визначено пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств. До них можна віднести такі:

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

- розроблення і реалізація:

- механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємства,

який являє собою алгоритм взаємодії комплексу методів та інструментів стратегічного управління, спрямованих на формування і підтримання на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури підприємства;

- маркетингової стратегії розвитку організаційної культури підприємства, яка має відповідати головній меті його функціонування і включати такі етапи: визначення місії підприємства; обґрунтування стратегій та оцінювання їхньої ефективності; розроблення концепції розвитку організаційної культури; розроблення науково обґрунтованої стратегії за допомогою маркетингового інструментарію; здійснення стратегічного аналізу, який включає ідентифікацію оточення, внутрішній аналіз підприємства; стратегічне планування; ідентифікація та оцінка ризиків, інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій;

- організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємства, який має включати такі елементи: цілі управління; функції управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання); екзогенні й ендогенні чинники, що

Таблиця 8

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

Джерело: складено авторами за експертними оцінками

Таблиця 9

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

Характеристики / Індикатори	Види економічної діяльності										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Здатність до адаптація											
Здатність до організаційних змін	+	+		+					+		+
Орієнтація на споживача	+		+		+	+	+	+		+	
Здатність до організаційного навчання							+				
Місія											
Стратегічний напрямок і наміри				+	+	+		+	+	+	
Постановка цілей і завдань	+	+						+		+	+
Бачення			+								
Узгодженість											
Координація й інтеграція		+		+	+	+	+			+	
Здатність до консенсусу								+	+		
Цінності	+	+	+						+		+
Залученість											
Можливості розвитку				+	+			+			
Робота в команді						+	+			+	+
Відповідальність й повноваження	+	+	+	+					+		

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

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);

– комплексу заходів із цифрової трансформації організаційної культури підприємств, серед яких:

– застосування *employee-driven менеджменту*, тобто людино-орієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок;

– впровадження модульної платформи нового покоління для управління персоналом *HRmaps* – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дає змогу виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар'єри (дає змогу складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль). Це сприятиме оптимізації й автоматизації рутинних процесів; підвищенню ефективності та продуктивності співробітників;

– *цифрова модернізація HR*, в основу якої входить впровадження цифрової хмарної платформи, яка забезпечить цифровий формат усіх кадрових процесів (автоматизація до 90%), що дасть змогу проводити моніторинг і розвивати роботу компанії.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні й розробленні маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16(2). P. 92–106.
2. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. 15th ed. Prentice Hall, 2012. 720 p.
3. Pennington L. *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability*. North Ryde: Macquarie University, 2014. 452 p.
4. Ilijns 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. Proceedings-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 213. Elsevier, 2015. P. 944–950.
5. Андросова О.Ф. Історичні аспекти виникнення поняття «корпоративна культура»: сутність, еле-

менти, властивості, типи. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія*. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2017. Т. 5. С. 94–101.

6. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces*. New York: McKinsey&Company, 2019. P. 1-7.

7. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 8(228). С. 70–83.

8. Гевко В.Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 154–159.

9. Бергер Р., Бикхофф Н., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Пер. с англ. И. Матвеевой. М.: Альпина Пабlisher, 2016. 368 с.

10. Стрикленд А. Дж., Питереф М., Гэмбл Дж., Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е изд. Пер. с англ. Н. Лавской, Н. Коневской. М.: Вильямс, 2016. 800 с.

11. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний просвіт: зб. наук. праць*. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. С. 205–212. DOI: 10.30838/P.ES.2224.100119.205.358.

12. 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.

13. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України*. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.

14. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ*. 2019. № 8. С. 244–252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.

15. 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. Simosi M. (2012) The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, vol. 16(2), pp. 92–106.
2. Robbins S.P., Judge T.A. (2012) *Organizational Behavior* (15th ed.). New York: Prentice Hall.
3. Pennington L. (2014) *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability*. North Ryde: Macquarie University.

4. Iljins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. (2015) Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *20th International Scientific Conference Economics and Management-2015. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 944–950.
5. Androsova O.F. (2017) Istorychni aspekty vynyknennia poniattia «korporatyvna kultura»: sutnist, elementy, vlastyvoli, typu [Historical aspects of the emergence of the concept of «corporate culture»: nature, elements, properties, types]. *Integration of education, science and business*. Zaporozhye, Zaporizhzhya National University. (in Ukrainian)
6. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. (2019) Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces. New York: McKinsey&Company.
7. Kravchenko V.O. (2015) Orhanizatsiina kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva [Organizational culture as a component of competitive advantage of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, no 8(228), pp. 70–83. (in Ukrainian)
8. Hevko V.L. (2019) Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstv merezhevykh struktur: systemnyi pidkhid [The mechanism of management of organizational culture of enterprises of network structures: a systematic approach]. *Market infrastructure*, issue 33, pp. 154–159. (in Ukrainian)
9. Berger R., Bikkhoff N., Kotler F. (2016) Strategicheskii menedzhment po Kotleru. Luchshiy priyemy i metody [Strategic Management. The best tricks and techniques.]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
10. Strickland A.J., Piteref M., Gamble J., Thompson A.A. (2016) Strategic management. Creating a competitive advantage (19th ed.). Moscow: Williams. (in Russian)
11. Androsova O.F. (2019). Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v umovakh minlyvoho seredovyscha [The strategy of forming an effective corporate culture of machine-building enterprises: theory and practice in a changing environment]. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov V.V. (in Ukrainian)
12. Rynkevich N. (2019) Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends. *Economic Herald of the Donbas*, no 3 (57), pp. 123–136. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136. (in Ukrainian)
13. Trushkina N.V., Rynkevich N.S. (2019) Tsyfrova transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv: osoblyvosti, bariery ta drivery [The digital transformation of corporate organizational culture: features, barriers and drivers]. *Suchasni protsesy transformatsii u biznesi ta vyrobnytstvi: teoriia, metodolohiia, praktyka (zovnishnoekonomichna diialnist, promyslove vyrobnytstvo ta transport) [Modern processes of transformation in business and production: theory, methodology, practice (foreign economic activity, industrial production and transport)]*. Dnipro: Porohy, pp. 340–350 (in Ukrainian)
14. Trushkina N., Rynkevich N. (2019) Klientoorientirovannost': osnovnye podkhody k opredeleniyu [Customer focus: the main approaches to definition]. *Business Inform*, no 8, pp. 244–252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>. (in Russian)
15. Rynkevich N. (2019) Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities*. Przeworsk: WSSG, vol. 3, pp. 119–128.