

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Кудрявцева О.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу організаційна культура підприємства набуває особливого значення як чинник його ефективності та конкурентоспроможності. Водночас процес управління нею ускладнюється недостатньою формалізацією підходів до її оцінювання.

На практиці відсутній єдиний підхід до визначення структури, критеріїв і показників організаційної культури, що ускладнює отримання об'єктивної та комплексної оцінки її рівня. Існуючі методики здебільшого враховують окремі аспекти, не забезпечуючи цілісного бачення цього явища.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливої актуальності набуває формування системи показників, яка б дозволяла комплексно оцінювати організаційну культуру підприємства та слугувала основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, необхідність розроблення науково обґрунтованої системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства визначає актуальність дослідження

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційної культури підприємства, зокрема її оцінювання та формування системи показників, активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, при цьому сучасні дослідження орієнтовані на розроблення прикладних інструментів її діагностики.

Серед зарубіжних дослідників увага зосереджується на визначенні сутності та вимірюванні організаційної культури. Так, Tadesse Bogale A., Debela K. L. [1] обґрунтовують її багатовимірний характер і відсутність єдиного підходу до оцінювання, а AlSaied M. [2] визначає чинники, що впливають на її розвиток. Дослідження Hasan E. F. та ін. [3] підтверджують роль організаційної культури у цифровій трансформації підприємств, тоді як Lartey B. S., Ampofo S. Y. [5] доводять її вплив на результативність персоналу. Coello-Montecel D. та ін. [4] пропонують інструментарій кількісного оцінювання цифрової організаційної культури.

Вітчизняні дослідження зосереджені на трансформації організаційної культури в сучасних умовах. Зокрема, Чернух Д. В. [6] аналізує розвиток цифрової культури з урахуванням європейського досвіду, а Власенко Т., Гаврильченко О., Липовий Д. [7] – її трансформацію в умовах цифровізації бізнесу. Баркова К., Мельник А. [8] розглядають організаційну культуру як

фактор ефективності командної роботи, тоді як Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. [9] підкреслюють її роль у розвитку підприємств креативного сектору. Кравцова Т. [10] акцентує увагу на практиках формування організаційної культури як інструменті організаційного розвитку.

Отже, незважаючи на значну кількість досліджень, вони переважно охоплюють окремі аспекти організаційної культури, тоді як питання формування комплексної системи показників її оцінювання, що враховує багаторівневу структуру та поєднує якісні й кількісні характеристики, залишається недостатньо розробленим, що обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню організаційної культури підприємства, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, відсутній єдиний підхід до формування системи показників, який би забезпечував комплексне оцінювання організаційної культури з урахуванням її багаторівневої структури та різноманіття форм прояву.

Потребує подальшого уточнення питання інтеграції якісних і кількісних показників в єдину систему оцінювання, що дозволила б отримувати об'єктивні результати та забезпечувати їх порівнянність у динаміці. Недостатньо дослідженими залишаються також підходи до агрегування різнорідних показників та визначення їх вагомості в складі інтегрального показника.

Окремої уваги потребує проблема адаптації існуючих методичних підходів до сучасних умов функціонування підприємств, зокрема в контексті цифровізації, змін у характері праці та посилення впливу зовнішнього середовища. Наявні методики не завжди враховують необхідність оцінювання організаційної культури на різних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному, що обмежує можливості їх практичного застосування.

Отже, методичне забезпечення формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства потребує подальшого розвитку, що зумовлює необхідність проведення даного дослідження

Формулювання цілей статі. Метою статі є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення системи показників для оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка б забезпечувала комплексну діагностику її стану та дозволяла врахувати багаторівневий характер і специфіку прояву цього явища в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає формування цілісного підходу до оцінювання організаційної культури на основі поєднання якісних і кількісних параметрів, визначення її ключових характеристик та встановлення взаємозв'язків між ними, а також створення інтегрального показника, придатного для практичного використання в системі управління підприємством. Особлива увага приділяється забезпеченню універсальності та

адаптивності запропонованої системи показників з урахуванням впливу сучасних соціально-економічних трансформацій та цифровізації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ключовим завданням управління організаційною культурою підприємства є її діагностика та оцінка як на етапі формування, так і розвитку. Це дає змогу визначити ефективність управлінських зусиль, рівень узгодженості індивідуальних і групових цінностей із загальноорганізаційними нормами, а також оцінити результати формування культури на різних рівнях. Важливим аспектом є виявлення відповідності субкультур підрозділів стратегічним цілям підприємства та визначення «культурного розриву» між бажаним і фактичним станом, що слугує основою для розроблення заходів і рекомендацій щодо подальшого розвитку організаційної культури.

Оцінка організаційної культури не повинна обмежуватися виключно рівнем окремих працівників, вона повинна мати комплексний характер і враховувати субкультуру окремих структурних підрозділів, підприємства в цілому, а також вплив організаційних культур інших суб'єктів господарювання та національної культури (інтерорганізаційний рівень). Тільки в разі комплексної оцінки можливо отримати релевантні результати, які стануть обґрунтуванням прийняття об'єктивних для сформованих умов управлінських рішень, пов'язаних із питаннями формування та розвитку оргкультури підприємства.

Для оцінки організаційної культури підприємства на різних рівнях (індивідуальному, субкультурному, інтраорганізаційному) необхідна система показників, яка б максимально відповідала її особливостям як об'єкта управління. Така система показників, на наш погляд, має бути структурована в рамках певних характеристик, які б відображали певні аспекти діяльності підприємства в рамках синтезу об'єктно-логічного та соціально-психологічного підходів до дослідження його організаційної культури. Це дозволить визначити ефективність не тільки існуючої оргкультури, але й раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики та оцінки, що дасть можливість виявити позитивні та негативні сторони системи управління.

На нашу думку, оцінка рівня організаційної культури підприємства повинна здійснюватися на основі концепції, згідно з якою оргкультура підприємства має кілька форм прояву та включає низку чітко визначених характеристик, які, у свою чергу, можуть бути описані певними показниками (рис. 1).



Рис. 1. Система показників оцінки рівня організаційної культури підприємства

Джерело: Складено автором

Як видно з рисунка 1, рівень організаційної культури підприємства (K) має інтегральний характер і включає в себе чотири характеристики — носії знань (Y_1), умови праці (Y_2), організаційне забезпечення (Y_3) та фінансове забезпечення (Y_4), які, у свою чергу, включають ту чи іншу кількість різнорідних (якісних або кількісних) показників. Таким чином, запропонована система показників демонструє структуру та характер підсумкового показника рівня організаційної культури підприємства: він є інтегральним за своєю суттю та процедурою визначення.

Для його обчислення проводиться своєрідна «згортка»: спочатку вхідні показники x_1 – x_{17} (третій рівень) агрегуються в показники рівнів характеристик Y_1 – Y_4 (другий рівень) (згортка 1), які, у свою чергу, агрегуються в підсумковий інтегральний показник (K) (згортка 2) (рис. 2).

Використання запропонованої нами системи показників дозволить оцінити рівень організаційної культури підприємства на різних рівнях на основі визначення її структури та взаємозв'язків між елементами. Отримані результати дозволять оцінити поточний стан організаційної культури та визначити вектор її подальшого розвитку.

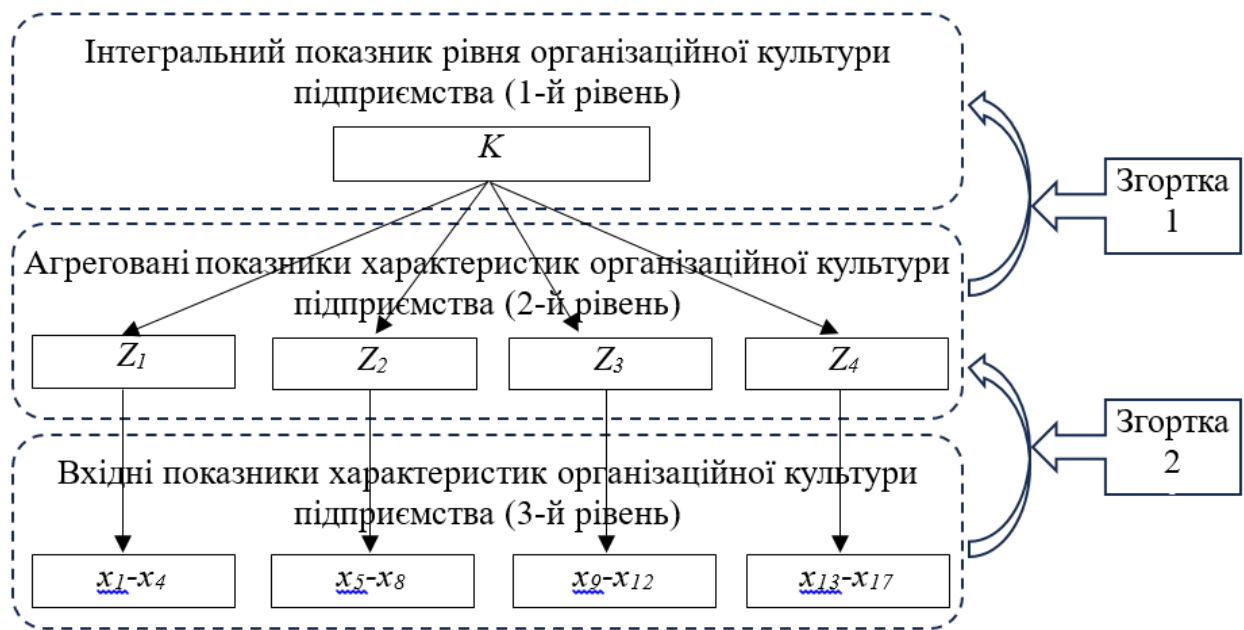


Рис. 2. Логіка оцінки рівня організаційної культури підприємства
Джерело: складено автором

Принципами побудови системи показників оцінки організаційної культури підприємства є:

- можливість користування системою як для зовнішніх, так і внутрішніх користувачів;
- рівновага між ретроспективними та перспективними показниками;
- поєднання об'єктивних результатів, які легко піддаються кількісному обліку, та суб'єктивних, або якісних параметрів;
- легкість трансформації якісних показників у кількісні.

Показники, що входять до складу системи показників, повинні відповідати переліку вимог, серед яких можна виділити такі: релевантність; доступність для сприйняття; обґрунтованість та легкість інтерпретації; гнучкість адаптації до нових ситуацій; масштабність та динамізм; достовірність; економічність; порівнянність; безперервність.

Аналіз існуючих підходів до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства дозволив виділити переваги запропонованої нами системи, а саме:

- обґрунтованість: виділено найбільш значущі характеристики оргкультури підприємства з точки зору її ключових особливостей як об'єкта управління;
- практична орієнтація: передбачає можливість моніторингу змін показників у режимі реального часу та формування стратегії розвитку організаційної культури підприємства у максимально стислі терміни;
- широкомасштабність: передбачає можливість охопити будь-якого працівника та будь-який структурний підрозділ підприємства у процесі оцінки рівня його організаційної культури;

- комплексність: дотримання балансу між якісними та кількісними змінними для оцінки ключових характеристик організаційної культури підприємства;
- доступність: можливість залучення широкого кола фахівців підприємства до збору та оцінки показників;
- об’єктивність: ґрунтування на численному емпіричному матеріалі.

Слід зазначити, що для коректного використання запропонованої системи показників має здійснюватися приведення різнорідних і різнорозмірних показників до єдиного бального вигляду за певною шкалою. Пропонована система оцінює ефективність організаційної культури підприємства за набором характеристик і показників, які підібрані таким чином, щоб максимально врахувати всі її істотні аспекти як об’єкта управління та соціально-психологічного феномену (рис. 3).

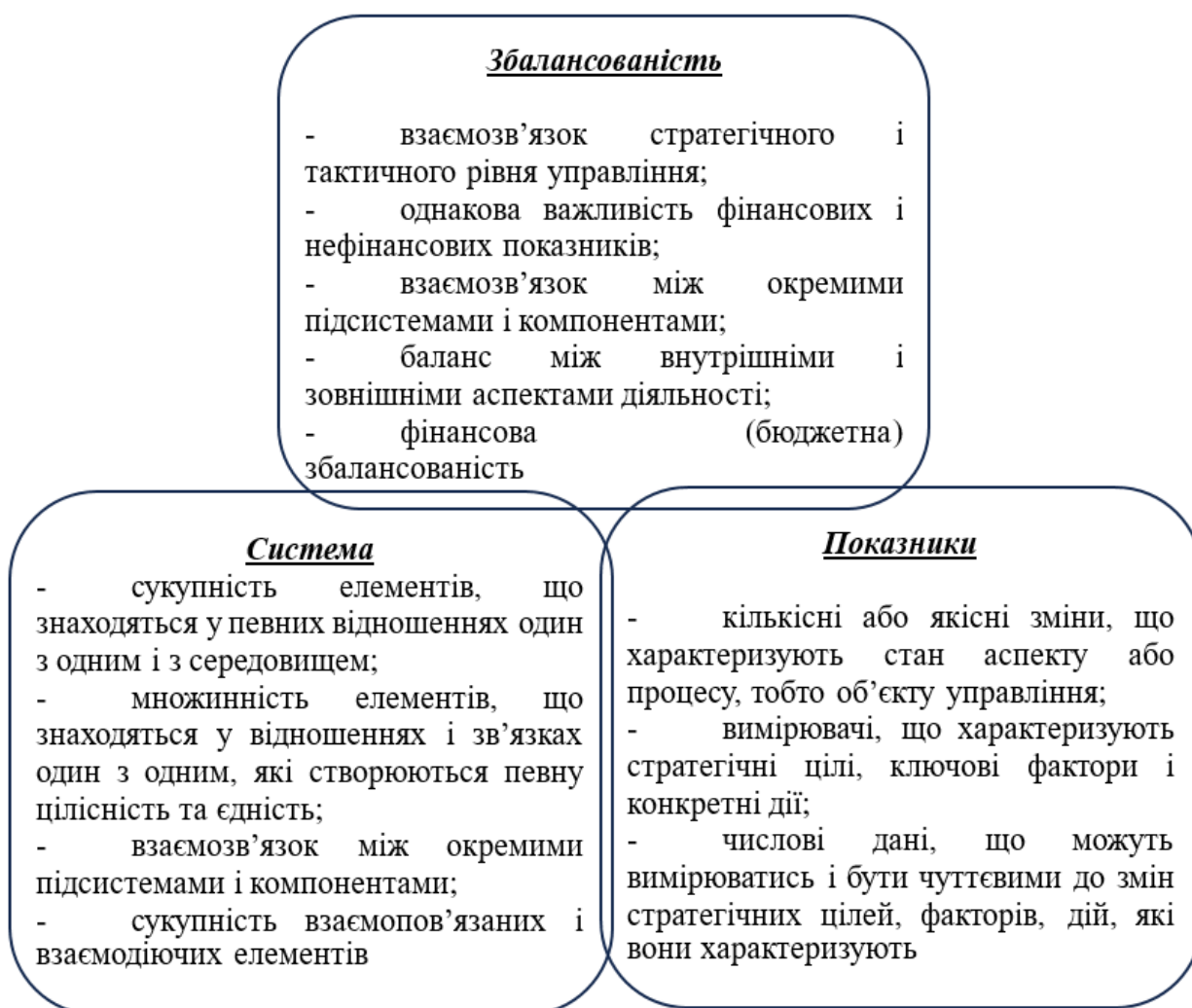


Рис. 3. Параметри ключових змінних, «пропонованих як показники оцінки рівня організаційної культури підприємства»

Джерело: складено автором

Розглянемо їх детальніше.

Як уже зазначалося, рівень організаційної культури підприємства, на нашу думку, доцільно оцінювати за чотирма характеристиками, кожна з яких включає в себе певну кількість показників.

Перша характеристика – «Носії знань» (Y_1) – складається з чотирьох показників: кваліфікація (x_1); цифрова компетентність (x_2); професійна компетентність (x_3); рівень лояльності до підприємства (x_4). Усі перелічені показники належать до якісних.

Виокремлення цієї характеристики зумовлене соціально-психологічним аспектом організаційної культури, згідно з яким організаційна культура нерозривно пов'язана з її носіями, тобто персоналом підприємства. Її специфіка, що виявляється в системі цінностей, традиціях, правилах, звичаях, нормах тощо, багато в чому визначається особливостями індивідів, тому оцінка їх основних якостей дозволяє керівникам сформулювати найбільш повну картину ситуації, що склалася, з точки зору професійних та кваліфікаційних особливостей окремих працівників і колективу в цілому, а також розробити та реалізувати ефективну систему заходів щодо збереження/поліпшення досягнутих параметрів.

Перший показник – x_1 «Кваліфікація» – являє собою ступінь відповідності заданому рівню професійних вимог у конкретній галузі трудової діяльності.

Професійна кваліфікація являє собою знання, вміння, професійні навички та досвід роботи фізичної особи, необхідні для виконання певної трудової функції. Вона визначається об'єктивно відповідно до професійних стандартів. Кваліфікація працівників залежить від їхньої освіти, стажу та наявного досвіду, тобто вона обмежується так званими «жорсткими» навичками (або *hard skills*).

Цей показник має якісний характер і визначається експертно в балах відповідно до рівня кваліфікації конкретного працівника (висококваліфікований; кваліфікований; малокваліфікований; некваліфікований) або розряду на основі вивчення інформації про його базову та додаткову освіту (дипломи, сертифікати, свідоцтва), досвід роботи та стаж (інтерв'ю, співбесіда, професійний іспит, вивчення записів у трудовій книжці тощо).

Особливу актуальність напрямків, у тому числі орієнтованих на вирішення завдання прискореного впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері, набуває наявність у працівників підприємства розвинених цифрових компетенцій та цифрової компетентності. В умовах воєнного стану в Україні значущість цих компетенцій істотно зростає, що зумовлено необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів, адаптації до дистанційних форматів роботи, підвищеними вимогами до кібербезпеки, а також трансформацією каналів комунікації та управління.

На наш погляд, найбільш оптимальним варіантом визначення даного показника є експертний метод, який оцінює цифрову компетентність працівників згідно з психологічною моделлю цифрової компетентності як найбільш адаптованою до сучасних вітчизняних умов.

Згідно з цією моделлю, існує чотири сфери, в яких людина активно використовує цифрові технології (інформаційне (контентне) середовище, сфера комунікації, сфера споживання та техносфера). Для кожного середовища виділяються відповідні види цифрової компетентності та цифрові компетенції, які можна оцінити

Психологічна модель цифрової компетентності складається з наступних компетенцій:

- Інформаційна (медіа компетентність) – знання, пов'язані із пошуком, розумінням, організацією, архивуванням цифрової інформації, її критичним осмисленням і створенням матеріалів з використанням цифрових ресурсів (текстових, аудіо, відео, тощо);

- Комунікативна – уміння, що необхідні для онлайн-комунікації в різних формах (електронна пошта, чати, блоги, форуми, соціальні мережі, тощо);

- Технічна – знання і навички що дозволяють використовувати комп'ютер і відповідне програмне забезпечення для вирішення завдань;

Головною перевагою «психологічної моделі цифрової компетентності» є те, що в ній цифрові компетенції розглядаються не лише як сукупність знань і умінь, а й враховується почуття відповідальності їхнього носія, що визначає ефективність та безпеку використання цифрових технологій у діяльності

Таким чином, показник x_2 «Цифрова компетентність» має якісний характер. Його пропонується визначати за допомогою експертних бальних оцінок за переліком компетентностей, що входять до вищезгаданої моделі.

Третій показник – x_3 «Професійна компетентність» – також має якісний характер і визначається експертним шляхом.

На наш погляд, професійна компетентність являє собою сукупність наявних знань, досвіду, умінь, навичок і здібностей, які дозволяють здійснювати діяльність у певній професійній сфері, а також готовність використовувати їх для ефективного досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Цей показник, на відміну від кваліфікації, крім «жорстких» навичок, включає «результативність діяльності, працездатність, професійну придатність, успішність самовдосконалення, тобто «м'які», «гнучкі» навички (soft skills).

Її рівень також визначають експертним шляхом у балах на підставі результатів анкетування, тестування, ділових ігор, використання тренажерів-симуляторів тощо. Вимоги до професійної компетентності, тобто перелік конкретних «гнучких» навичок, відрізнятимуться залежно від конкретної посади.

Рівень лояльності до підприємства (x_4) демонструє бажання співробітників працювати на конкретному підприємстві, використовувати свої можливості та здібності для досягнення високих результатів з оптимальними витратами, а також приймати встановлені корпоративні обмеження.

Визначається експертним шляхом на підставі опитувань та анкетування, інтерв'ю, методу проєктивних питань тощо.

Друга характеристика, що входить до інтегрального показника рівня організаційної культури підприємства (K), – це «Умови праці» (Y_2), яка складається з чотирьох показників (x_5 – x_8). Дана характеристика має важливий вплив на рівень організаційної культури підприємства, оскільки саме вона визначає ставлення керівництва до персоналу з точки зору створення оптимальних умов праці, що, у свою чергу, формує у свідомості працівників образ підприємства як відповідального роботодавця і, як наслідок, високий рівень лояльності до нього. У результаті на підприємстві утворюються стійкі колективи, щодо яких можливе ефективне застосування інструментів і методів гармонійного управління організаційною культурою для досягнення довгострокового соціально-економічного розвитку підприємства.

Показник x_5 «Рівень техніко-технологічної оснащеності» демонструє рівень розвитку та використання технологій і техніки у виробничому процесі підприємства та включає такі аспекти:

1) Наявність та використання сучасного обладнання та техніки (чим більший цей показник, тим вища продуктивність праці, якість продукції та нижчі витрати на виробництво);

2) Застосування нових і передових технологій (забезпечують інноваційність та конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому на ринку);

3) Рівень автоматизації та механізації виробничих процесів (чим вище значення даного показника, тим нижча трудомісткість виробництва продукції та вища ефективність діяльності підприємства);

4) Використання інформаційних технологій для оптимізації управління підприємством, обліку та контролю за виробництвом, а також для взаємодії з клієнтами та постачальниками;

5) Ступінь інтеграції підприємства в глобальні технологічні ланцюги, що дозволяє використовувати найкращі світові практики та стандарти для підвищення ефективності виробництва.

Рівень техніко-технологічної оснащеності є інтегральним кількісним показником, який оцінюється за кількома складовими:

– Рівень технічного оснащення праці – фондоозброєність праці; енергоозброєність праці;

– Рівень прогресивності технології – структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік застосовуваних технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини та матеріалів; енергоємність продукції тощо.

– Рівень механізації та автоматизації виробництва – ступінь охоплення робіт механізованою працею; частка обсягу виробленої продукції за допомогою автоматизованих засобів праці тощо

- Технічний рівень обладнання – продуктивність, надійність, довговічність; середній термін експлуатації, частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості

- Показники поглибленої оцінки рівня техніко-технологічної оснащеності підприємства – коефіцієнт фізичного зносу обладнання; коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва; рівень забруднення навколишнього середовища; рівень утилізації відходів виробництва, обсяг екологічно чистої продукції тощо [4].

Для обчислення інтегрального показника рівня техніко-технологічного оснащення підприємства визначаються коефіцієнти значущості його складових (експертним методом, наприклад, з використанням матриць парних порівнянь).

Цифрове робоче місце (ЦРМ) (показник x_6) у найзагальнішому вигляді являє собою віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, який дозволяє виконувати виробничі завдання, перебуваючи поза офісом. Має якісний характер і визначається експертно на підставі аналізу його складових – наявності, якості, вартості та доступності низки програмних продуктів:

- офісного програмного забезпечення;
- операційних систем;
- корпоративної пошти та календаря;
- месенджерів;
- управління знаннями/інфохабів;
- відеоконференцзв'язку;
- хмарних файлових сховищ;
- мобільного робочого місця;
- управління проектами та завданнями.

Особливої актуальності в умовах зовнішньополітичних загроз набули доступність та вартість використання складових елементів цифрового робочого місця. Створення імпортонезалежних ЦРМ, орієнтованих переважно або повністю на вітчизняні ІТ-продукти та вендорів, має стати пріоритетом у сфері інформаційної та економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Показник x_7 «Престижність робочого місця» визначається значущістю роботи, що виконується на конкретному робочому місці конкретного підприємства, у свідомості членів соціальної групи. Має якісний характер і визначається експертним шляхом на основі вимірювання відносного становища людей у соціальному класі, якого вони можуть досягти, займаючись певною професією на конкретному підприємстві (використовуючи, наприклад, національні та/або галузеві рейтинги роботодавців і професій).

Рівень безпеки (шкідливості) умов праці (показник x_8) має чотири класи – оптимальні, допустимі, шкідливі та небезпечні умови праці. Даний показник має якісний характер і визначається експертно на підставі критеріїв, викладених у методиці проведення спеціальної оцінки умов праці.

Третя характеристика інтегрального показника – «Організаційне забезпечення» (Y_3) – включає чотири якісні показники, що визначаються

експертно (x_9-x_{12}). Персонал як об'єкт управління організаційною культурою лише тоді забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства, коли, крім функціонального навантаження працівників, забезпечені ще й необхідні умови для виникнення у них бажання здійснювати дії щодо досягнення поставлених цілей. Тому керівництво підприємства повинно реалізовувати одну з найважливіших функцій управління оргкультурою – мотивацію та стимулювання.

Показник x_9 «Рівень стимулювання» є комплексним і демонструє загальний рівень стимулюючих виплат за основними напрямками:

- Що стимулюють результативність праці – премія за основні результати виробничо-господарської діяльності; винагороди за підсумками річної роботи; премія за виконання особливо важливих завдань тощо;

- Що стимулюють підвищення професіоналізму – надбавки за професійну майстерність; надбавки за високі досягнення у праці тощо;

- Стимулюючі ініціативу працівників – премія за сприяння винахідництву та раціоналізації;

- Стимулюючі економію ресурсів – премія за економію використуваних ресурсів.

Показник x_{10} «Соціальний пакет» є індикатором соціальної відповідальності бізнесу та включає експертні оцінки основних складових, які не регламентуються законодавчо і встановлюються підприємством самостійно, окрім основної заробітної плати, гарантій та компенсацій:

– оплата полісів добровільного медичного страхування;

– оплата харчування, проїзду у випадках, не передбачених законодавством;

– оплата путівок до санаторіїв, будинків відпочинку;

– недержавне пенсійне страхування;

– оплата навчання для підвищення кваліфікації працівника або отримання ним нової професії та знань;

– оплата спортивних секцій для працівників;

– надання працівникам, які не є мешканцями міста, житла або оплата орендованого житла для них;

– оплата мобільного зв'язку;

– компенсація амортизаційних відрахувань за використання в службових цілях особистого автомобіля співробітників, включаючи витрати на бензин;

– отримання кредитів на пільгових умовах тощо.

Далі приватні експертні оцінки агрегуються в підсумкову бальну оцінку за показником з урахуванням вагомості кожної складової соцпакета.

Під корпоративними традиціями (показник x_{11}) ми розуміємо певні установки, цінності, ідеї, звичаї, обряди, норми поведінки, прийняті на підприємстві, які передаються від покоління до покоління працівників і зберігаються протягом тривалого часу. Даний показник, як уже згадувалося раніше, також має якісний характер і оцінюється експертно шляхом анкетування та опитування працівників.

Показник x_{12} «Нематеріальне стимулювання» є інструментом мотивації працівників підприємства в короткостроковому періоді, що включає систему додаткових негрошових опцій з метою впливу на ефективність праці персоналу та рівень їх лояльності.

До нематеріального стимулювання можуть належати: прозора система кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи; додаткові відгули, вихідні за досягнення; комфортне робоче місце; можливість роботи з лідерами думок, висококваліфікованими фахівцями; цікаві корпоративні заходи, спільні виїзди на природу тощо; можливість наставництва; можливість представляти підприємство на значущих заходах; грамоти, медалі, потрапляння на дошку пошани тощо. Оцінка даного показника проводиться в балах на основі опитування та анкетування.

Остання характеристика інтегрального показника рівня організаційної культури підприємства – Y_4 «Фінансове забезпечення» – визначає його можливості щодо залучення та акумулювання фінансових ресурсів для їх подальшого використання з метою покриття витрат на формування, підтримку та розвиток організаційної культури. Слід зазначити, що, на нашу думку, фінансове забезпечення є ключовою характеристикою, яка визначає рівень інших характеристик та показників оцінки рівня оргкультури підприємства.

Фінансове забезпечення включає п'ять показників (x_{13} – x_{17}), характеристики яких наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристики показників, що визначають фінансове забезпечення організаційної культури підприємства

| Показник | Сутність | Спосіб визначення | Характер показника |
|--|---|--|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рівень середньої заробітної плати (x_{13}) | Відображає рівень доходів працівників конкретного підприємства | Сумарний фонд оплати праці всіх працівників підприємства / Чисельність персоналу | кількісний |
| Чистий прибуток (x_{14}) | Грошові кошти, що залишаються у власності підприємства і якими воно може розпоряджатися на власний розсуд. З точки зору управління організаційною культурою підприємства важливими є компенсаційно-гарантійна та інноваційна функції ПП | Чистий прибуток = Виручка – Прямі змінні витрати – Прямі постійні виробничі витрати – Комерційні витрати – Адміністративні витрати – Податок на прибуток – Відсотки за кредитами – Амортизація | кількісний |
| Платоспроможність підприємства (x_{15}) | Здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання | На основі розрахунку коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Якщо значення коефіцієнтів ліквідності відповідають встановленим нормам, підприємство | кількісний |

| Показник | Сутність | Спосіб визначення | Характер показника |
|--|--|--|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | вважається платоспроможним | |
| Змінна частина заробітної плати (x_{16}) | Необов'язкова та нерегулярна виплата (премії, відсотки від продажів, бонуси), яка залежить як від особистої результативності працівника, так і від загального доходу, отриманого підприємством | Нараховується за умови виконання плану та досягнення певних показників | кількісний |
| Продуктивність праці (x_{17}) | Характеризує результативність праці працівників та підрозділів підприємства | Обсяг виробленої продукції / Витрати праці Обсяг виробленої продукції / Кількість залучених співробітників | кількісний |

Джерело: складено автором

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства як складного багаторівневого соціально-економічного явища. Доведено, що організаційна культура є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Запропоновано систему показників оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка передбачає виділення чотирьох ключових характеристик: «носії знань», умови праці, організаційне та фінансове забезпечення. Визначено, що кожна з характеристик включає сукупність взаємопов'язаних якісних і кількісних показників, що забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє врахувати як соціально-психологічні, так і економічні аспекти функціонування підприємства.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника, який формується шляхом поетапного агрегування часткових показників різних рівнів, що дозволяє забезпечити цілісність оцінювання та підвищити його об'єктивність. Встановлено, що запропонована система показників відповідає принципам несуперечливості, оптимальності, релевантності та комплексності, що забезпечує її універсальність і можливість адаптації до різних умов функціонування підприємств.

Узагальнюючи отримані результати, слід зазначити, що запропонований підхід до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства дозволяє забезпечити більш повне та обґрунтоване відображення її структури, взаємозв'язків і особливостей функціонування, що створює підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних і методичних засад дослідження організаційної культури

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Tadesse Bogale A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
2. AlSaied M. Organizational culture enabler and inhibitor factors. *Administrative Sciences*. 2024. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>
3. Hasan E. F. et al. The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>
4. Coello-Montecel D. et al. Digital organizational culture scale: psychometric validation. *Human Behavior & Emerging Technologies*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1155/hbe2/7366964>
5. Lartey B. S., Ampofo S. Y. Person-centred analysis on the influence of organizational culture on performance. *Cogent Business & Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>
6. Чернух Д. В. Сучасні виклики розвитку цифрової культури: європейська практика. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 61-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.10>
7. Vlasenko T., Havrylchenko O., Lypovyi D. Transformation of organisational culture in the context of business digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 79-87. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>
8. Barkova K., Melnik A. Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*. 2023. Vol. 22, No. 1. P. 19-26. URL: <http://doi.org/10.57111/devt/1.2023.19>
9. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Організаційна культура як чинник розвитку підприємств креативного сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16693530>
10. Кравцова Т. Використання сучасних практик формування організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 4. С. 100-107. URL: <https://doi.org/10.15421/152549>

References

1. Tadesse Bogale A., Debela K. L. (2024), Organizational culture: a systematic review, *Cogent Business & Management*, Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
2. AlSaied M. (2024), Organizational culture enabler and inhibitor factors, *Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>

3. Hasan E. F. et al. (2025), The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among SMEs, *Journal of Risk and Financial Management*. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>

4. Coello-Montecel D. et al. (2025), Digital organizational culture scale: psychometric validation, *Human Behavior & Emerging Technologies*. DOI: <https://doi.org/10.1155/hbe2/7366964>

5. Lartey B. S., Ampofo S. Y. (2025), Person-centred analysis on the influence of organizational culture on performance, *Cogent Business & Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>

6. Chernukh, D. V. (2024), Modern challenges of digital culture development: European practice [Suchasni vyklyky rozvytku tsyfrovoy kultury: yevropeiska praktyka], *Entrepreneurship and innovation*, No. 33, P. 61-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.10>

7. Vlasenko, T., Havrylchenko, O., Lypovyi, D. (2023), Transformation of organisational culture in the context of business digitalization, *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 9, No. 4. P. 79-87. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

8. Barkova, K., Melnik, A. (2023), Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*, Vol. 22, No. 1. P. 19-26. DOI: <http://doi.org/10.57111/devt/1.2023.19>

9. Lipych, L. H., Khilukha, O. A., Kushnir, M. A. (2025), Organizational culture as a factor in the development of creative sector enterprises [Orhanizatsiina kultura yak chynnyk rozvytku pidpryemstv kreatyvnoho sektoru], *Achievements of the economy: prospects and innovations*, No. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16693530>.

10. Kravtsova, T. (2025), The use of modern practices in the formation of organizational culture as a way of managing organizational development [Vykorystannia suchasnykh praktyk formuvannia orhanizatsiinoi kultury yak shliakh upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom], *Aspects of public administration*, T. 13, No. 4, P. 100-107. DOI: <https://doi.org/10.15421/152549>

Стаття надійшла: 10.04.2026. Стаття прийнята: 20.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 005.73 JEL Classification: M14, M12, D3, L20

Кудрявцева О.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення системи показників для оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка забезпечує комплексну діагностику її стану з урахуванням багаторівневого характеру та специфіки прояву в сучасних умовах господарювання. **Методика дослідження** базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системного та структурного аналізу, методів узагальнення і порівняння, а також експертних оцінок, що дозволило обґрунтувати склад і структуру показників оцінки організаційної культури та визначити взаємозв'язки між ними. **У результаті** дослідження сформовано систему показників оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка включає такі ключові характеристики, як «носії знань», умови праці, організаційне та фінансове забезпечення, і передбачає агрегування якісних і кількісних змінних в інтегральний показник. Запропоновано логіку оцінювання, що ґрунтується на поетапному узагальненні показників різних рівнів, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз організаційної культури. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства на основі принципів несуперечливості, оптимальності та релевантності, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає комплексне врахування якісних і кількісних характеристик, галузевої специфіки та впливу екзогенних і ендогенних чинників. **Практична значущість** дослідження полягає в можливості використання запропонованої системи показників у діяльності підприємств для оцінки поточного стану організаційної культури, визначення напрямів її розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: організаційна культура, система показників, оцінка, підприємство, інтегральний показник, ефективність управління.

UDC 005.73 JEL Classification: M14, M12, D3, L20

Kudryavtseva, O.V. DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF AN ORGANIZATION'S CULTURE

The objective of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture, which ensures a comprehensive diagnosis of its state, taking into account its multi-level nature and the specifics of its manifestation in modern economic conditions. **The research methodology** is based on the use of general scientific and specialized methods, in particular systemic and structural analysis, methods of generalization and comparison, as well as expert assessments, which made it possible to substantiate the composition and structure of indicators for assessing organizational culture and to determine the interrelationships between them. **As a result** of the study, a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture has been developed, which includes such key characteristics as "knowledge carriers," working conditions, organizational and financial support, and involves aggregating qualitative and quantitative variables into a single integrated indicator. An assessment logic is proposed that is based on the phased generalization of indicators at various levels, enabling a comprehensive analysis of organizational culture. **Scientific novelty** of the obtained results lies in the refinement of the approach to forming a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture based on the principles of consistency, optimality, and relevance, which, unlike existing approaches, provides for a comprehensive consideration of qualitative and quantitative characteristics, industry-specific features, and the influence of exogenous and endogenous factors. **The practical significance** of the study lies in the possibility of using the proposed system of indicators in enterprise operations to assess the current state of organizational culture, determine directions for its development, and make informed management decisions, which will contribute to improving the efficiency of enterprise operations in the context of the digitalization of the economy.

Keywords: organizational culture, system of indicators, assessment, enterprise, integrated indicator, management effectiveness.

Відомості про автора / About the Authors

Кудрявцева Оксана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: kseniakydr@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>. Моб. (050) 760-56-35.

Kudriavtseva Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Management, Kharkiv, Ukraine.