

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО-КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 005.73:658(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>**Залознава Ю. С., Трушкіна Н. В.**

Інститут економіки промисловості НАН України

**Ринкевич Н. С.**

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Zaloznova Yu., Trushkina N.**

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

**Rynkevich N.**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

На даний час виникає гостра необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури. Це дозволяє досягти більшої гнучкості й здатності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, що відповідає сучасним умовам господарювання підприємств. Методи дослідження: аналіз і синтез, класифікації, структурно-логічний, узагальнення, експертне опитування. У результаті емпіричного дослідження виявлено бар'єри, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств. Встановлено, що до головних перешкод трансформації організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки віднесено: низький рівень залученості співробітників; брак фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення й підтримки керівництва; незрозуміння цифрових трендів; неспроможність вносити необхідні зміни до організаційної культури; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців з цифрових навичок; відсутність баз даних. Встановлено, що у науковій літературі застосовуються такі поняття, як «механізм управління», «господарський механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм». Не існує єдиного трактування цих понять, що обумовлено різноманітністю наукових шкіл до визначення їх сутності й змісту. На основі теоретичного узагальнення існуючих наукових розробок щодо понятійного апарату запропоновано авторське трактування терміна «організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури» як сукупність принципів, інструментів, функцій, методів, засобів, ресурсів і чинників впливу, спрямованих на досягнення сталого функціонування підприємства за рахунок скорочення витрат на управління персоналом, застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування оркультури, реалізації програм підготовки й підвищення кваліфікації співробітників, використання сучасних цифрових технологій. Доведено, що між організаційною культурою підприємств і фінансовими результатами існує прямий взаємозв'язок. Визначено шляхи трансформації організаційної культури: підвищення кваліфікації співробітників, яка має відповідати сучасним вимогам функціонування підприємств; впровадження цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси; застосування клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтація компанії на споживачів; підвищення ефективності комунікацій між співробітниками; зростання обсягів фінансування.

**Ключові слова:** підприємство; організаційна культура; управління розвитком; організаційно-економічний механізм; трансформація; клієнтоорієнтований підхід; цифрові технології.

### IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES

Currently, there is an urgent need to improve the organizational and economic mechanism for managing the development of organizational culture. This allows for greater flexibility and the ability to respond promptly to changes in the internal and external environment, which meets the current conditions of enterprise management. Research methods: analysis and synthesis, classifications, structural-logical, generalization, expert survey. Empirical research has identified barriers to the effective development of corporate organizational culture. It was found that the main obstacles to the transformation of the organizational culture of companies in the digital economy include: low level of employee involvement; lack of financial resources; imperfection of organizational structure; lack of clear vision and support for leadership; misunderstanding of digital trends; failure to make the necessary changes to the organizational culture; underdevelopment of IT infrastructure; lack of digital skills; lack of databases. It is established that in the scientific literature such concepts as «management mechanism», «organizational mechanism», «economic mechanism», «organizational and economic mechanism» are used. There is no single interpretation of these concepts, which is due to the diversity of science schools to determine their nature and content. On the basis of theoretical generalization of the existing scientific developments concerning the conceptual apparatus, the author's interpretation of the term «organizational and economic mechanism for managing the development of organizational culture» is proposed as a set

*of principles, tools, functions, methods, tools, resources and factors of influence aimed at achieving sustainable functioning of the enterprise (personnel management costs, application of client-oriented approach to organizational culture formation, implementation of training and promotion programs spare staff development, using modern digital technology). It is proved that there is a direct correlation between the organizational culture of enterprises and financial results. The ways of transformation of organizational culture are defined: improvement of qualification of employees, which must meet modern requirements of functioning of enterprises; introduction of digital technologies that allow to optimize business processes; applying a customer-centric approach, that is, customer orientation; improving the effectiveness of communications between employees; growth in funding.*

**Keywords:** enterprise; organizational culture; development management; organizational and economic mechanism; transformation; client-oriented approach; digital technologies.

**JEL Classification:** L21, L22

**Актуальність.** Організаційна культура посідає провідне місце в системі менеджменту підприємства. Однак, одержані результати власного експертного опитування 115 фахівців підприємств різних сфер економічної діяльності показують, що організаційна культура обстежених компаній є недостатньо ефективною (36,5% респондентів).

До бар'єрів, які гальмують розвиток організаційної культури підприємств, віднесено такі: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними (18,3% опитаних); 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 дозволяють управляти великими базами даних (10,4%); недостаття цифрова компетентність персоналу (8,7%); нездатність у компанії підтримувати комунікації з клієнтами (5,2%).

Розрахунки свідчать, що рівень розвитку організаційної культури на обстежених підприємствах (харчова промисловість, сфера освіти й науки, будівництво, оптова й роздрібна торгівля, Інтернет-послуги, державне управління, побутові послуги населенню, консалтингові, банківські, транспортні й енергетичні послуги) є низьким і становить 0,33–0,42 бали. На думку 48,7% експертів на підприємствах необхідна часткова трансформація їх організаційної культури. 39,1% опитаних зазначили, що потрібно здійснювати повну трансформацію організаційної культури.

Отже, для успішного функціонування підприємств доцільно розробляти й впроваджувати комплекс заходів з підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури, одним з яких є вдосконалення організаційно-економічного механізму.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Проблемам формування й розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення і трансформації присвячено значну кількість наукових публікацій зарубіжних і вітчизняних вчених і фахівців.

Ними досліджено особливості й сутність організаційної культури підприємств, визначено її відмінності від корпоративної культури [1-7]; обґрунтовано теоретико-методологічні й прикладні засади формування та розвитку організаційної культури підприємств [8-11]; розроблено механізми стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища [12-14].

Разом з тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, єдиного підходу до тлумачення поняття «організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури підприємств» не сформовано, тому ця проблема не втратила своєї актуальності й на сьогоднішній день потребує подальших наукових досліджень та узагальнення існуючих розробок з цього питання. Все це значною мірою обумовило вибір теми даного дослідження та його цільову спрямованість.

**Мета статті** полягає у визначенні концептуальних засад удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств.

**Виклад основних результатів дослідження.** Поняття «механізм» прийнято розглядати, перш за все, з механічної точки зору, як систему певних ланок та елементів, що приводять у рух машини і пристрої. В економіку трактування «механізм» надійшло з техніки, оскільки виникла необхідність описувати соціальні та виробничі процеси в їх взаємодії. Термін «механізм» введено в науковий обіг у II половині 60-х років XX століття з метою вдосконалення господарського механізму та у зв'язку із спробами реформувати системи планування, економічного стимулювання та існуючі на той час організаційно-господарські форми, які прийшли у суперечність з можливостями економічного зростання. В умовах ринкової економіки змінилися методи господарювання та шляхи досягнення цілей підприємств, тому поняття «механізм» варто було уточнювати й вдосконалювати.

Критичний аналіз наукових публікацій показує, що існує велике розмаїття різних формулювань поняття «механізм» та його різновидів. Етимологія категорії «механізм управління» тісно пов'язана з поняттям «механізм» (табл. 1).

З огляду на це, механізм як економічна категорія це: сукупність цілеспрямованих впливів; взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; комплекс заходів і послідовність їх реалізації; сукупність закономірних зв'язків і відносин. З аналізу наукових праць в економічній галузі знань виходить, що механізм управління здебільшого розглядається як сукупність; система; практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на виробництво з метою досягнення поставлених завдань; певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень (рис. 1).

Отже, механізм – це взаємопов'язана сукупність соціально-економічних відносин, принципів, методів, форм, підходів до управління розвитком організаційної культури підприємств. До складових механізму можна віднести: засоби й інструменти; суб'єкти, система і засоби; методи, важелі й інструменти; структура і комплекс форм і методів; способи.

У сучасній економічній теорії термін «механізм» найбільш частіше поєднується з поняттями «управління», «господарський» (табл. 2), «фінансовий», «інституційний», «організаційний», «економічний» тощо.

Відповідно у науковій літературі зустрічаються різні терміни: «механізм управління», «господарський механізм», «організаційний механізм» (табл. 3), «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм» тощо. Використання відповідного тлумачення залежить від того, до якої наукової школи належить дослідник.

Концепцію економічного механізму започаткував лауреат Нобелівської премії з економіки за 2007 рік Лео Гурвіц (Leo Hurwicz), в основі якої закладено розуміння даного поняття як форми взаємодії економічних агентів і держави у процесі продукування благ для задоволення потреб суспільства [36, с. 10]. Визначення сутності й змісту економічного механізму різних наукових шкіл можна систематизувати за такими класифікаційними ознаками: складова частина господарського механізму; сукупність економічних ресурсів; спосіб взаємодії господарських процесів; партнерство (табл. 4).

На даний час при визначенні змісту економічного механізму сформулювалося 2 основних підходи [41, с. 217]: функціональний (переважає в зарубіжній економічній літературі; згідно з цим підходом, економічний механізм розглядається

Таблиця 1

## Трактування термінів «механізм» і «механізм управління»

Визначення	Представники наукових шкіл
1	2
<i>Механізм – це</i>	
пристрій, що передає або перетворює рух	[15]
внутрішня побудова, система чого-небудь	
сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище	
система певних елементів, які пов'язані між собою та взаємодіють як єдине ціле	Мочерний С. та інші [16, с. 355]
необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами	А. Кульман [17, с. 7, 16]
система взаємозв'язків економічних явищ, які виникають за певних умов під впливом початкового імпульсу	
складна, багатопланова система; проте висвітлюються лише складові механізму	В. Амбросов, Т. Маренич [18, с. 15]
система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами і елементами, які виникають у різних типів економічних систем та між ними; тобто про механізм можна говорити і як з точки зору процесу, так і сукупності елементів	Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [19, с. 167]
динамічна система, яка складається з ряду елементів і визначає порядок якого-небудь виду діяльності	Т. Гордієнко [20, с. 136]
все те, що приводить у рух, тобто до практичної реалізації	В. Бакуменко [21, с. 15]
<i>Механізм управління – це</i>	
відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами	С. Мочерний та інші [16, с. 405]
сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей	Г. Одинцова [22, с. 48]
інтегрована система, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результат)	О. Сватюк [23, с. 236]
<i>Механізм управління розвитком підприємства – це</i>	
система методів (способів і прийомів) і моделей, які забезпечують високу ефективність бізнес-процесів	В. Харченко [24, с. 98]
найбільш активна частина системи управління, яка здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства	О. Раєвнева [25, с. 225]
сукупність засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних і економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління)	
такий, що призводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства	І. Філіпішин [26, с. 222]

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

## Формулювання понять «господарський механізм»

Визначення	Представники наукових шкіл
сукупність організаційно-економічних форм, принципів та методів, за допомогою яких економічно реалізуються відносини власності на засоби праці та її результати	Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [19, с. 167-168]
спосіб організації виробництва, система функціонування виробничих відносин, які виступають у вигляді конкретних господарських форм (план, ціна, прибуток, зарплата, фінанси) та відображає не тільки виробничі відносини, але і форми організації виробничих сил, організаційну структуру виробництва, а також охоплює елементи надбудови (ланки державного управління, правові норми, які закріплюють певні організаційні структури і методи управління, які регулюють діяльність посадових осіб)	
система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, реалізації форм власності, а також всебічного розвитку людини та узгодження його інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства	С. Мочерний, М. Довбенко [27, с. 271]
система інституційних утворень, які забезпечують узгодження інтересів учасників господарського й ринкового обміну	О. Супрун [28, с. 123, 124]
сукупність організаційно-управлінських структур, інституцій і становить базис у розбудові організаційно-економічного механізму забезпечення функціонування економіки	
органічна складова економічної системи; функціональна сторона виробничих відносин; спосіб організації та управління виробництвом з притаманними йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науково-технологічні принципи й відносини в інтересах задоволення потреб як кожного господарюючого суб'єкта, так і суспільства в цілому	А. Чухно [29, с. 61]
комплексна і цілісна система форм і методів господарювання, які базуються на елементах економічного регулювання з боку держави	М. Пархомець, В. Гудак [30, с. 9]

Джерело: складено авторами

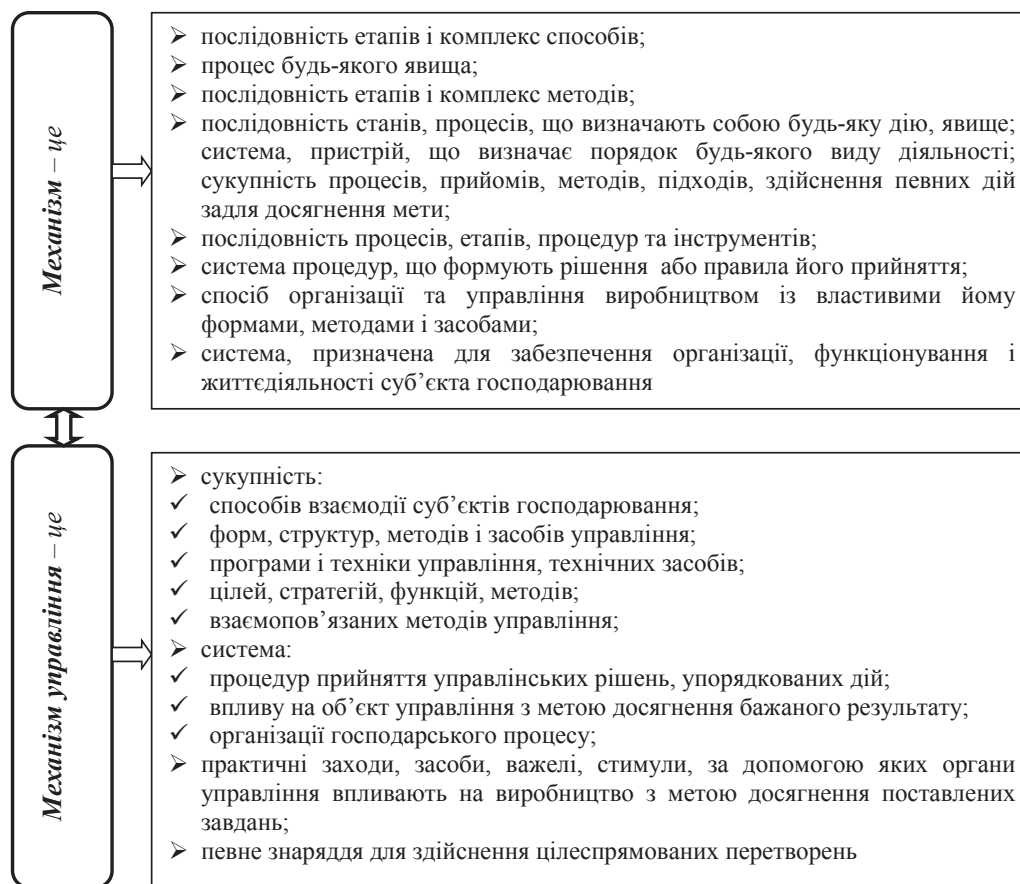


Рис. 1. Визначення понять «механізм» і «механізм управління»

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Трактування категорії «організаційний механізм»

Поняття	Представники наукових шкіл
перелік складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ	О. Гавриляк [31]
сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації, а також усі господарські процеси, які здійснює організація для досягнення основної мети діяльності	
всі організаційні та розпорядчі дії, які є взаємозалежними і в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей	
система усіх методів, прийомів і способів формування та регулювання відносин між об'єктами системи і внутрішнім і зовнішнім середовищем	Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [1, с. 168] О. Гавриляк [31] Н. Білошкурська [32, с. 26]
з позиції організаційних та управлінських дій, створення організаційної структури, взаємозв'язків між її елементами, процесами для досягнення основної мети шляхом забезпечення досягнення поставлених цілей	Н. Білошкурська [32, с. 26]
логічно обґрунтована послідовність управлінських дій і методів по реалізації функцій і принципів управління діяльністю	А. Калина [33, с. 146]
механізм управління, тобто сукупність виникаючих у процесі управління зв'язків і відносин між підрозділами організації	О. Шкільний [34, с. 58]
процес формування раціональних, виробничих структур, адекватних структурам ресурсів і цілей	М. Янків [35, с. 143]

Джерело: складено авторами



Таблиця 4

## Визначення дефініції «економічний механізм»

Поняття	Представники наукових шкіл
система економічних методів, які спрямовані на забезпечення функціонування підвищення ефективності виробничої системи	Т. Шелеметьєва, Е. Маляр [19, с. 168]
комплекс взаємопов'язаних та строго впорядкованих заходів, які реалізуються за допомогою різних методів господарювання і забезпечують раціональне протікання певних економічних процесів	
підсистема оцінки та аналізу будь-якого виду діяльності, планування, контролю, мотивації та стимулювання	
відкрита складна інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання, яка постійно розвивається та складається із комплексу взаємопов'язаних елементів, які в свою чергу спрямовані на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення стійкого розвитку	Т. Гордієнко [20, с. 136]
сукупність методів, форм, інструментів, через які чиниться вплив на виробничу діяльність господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів і категорій для підвищення їх ефективності	Н. Білошкурська [32, с. 25]
взаємодія між суб'єктами та центром	Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Е. Маскін [36]
забезпечення формування і визначення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов розвитку економічного потенціалу й підвищення ефективності його використання	О. Зборовська [37, с. 25]
один із головних складових господарського механізму, який являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів, ресурсів, які впливають на економічні відносини та процеси, що відбуваються на підприємстві	В. Поленчук, О. Наумов [38, с. 194]
цілісна система, яка обов'язково повинна мати економічні важелі та використовуватися як інструменти впливу на економічні процеси підприємства	Б. Райзберг, Л. Лозовський, Б. Стародубцева [39]
складова господарського механізму і має специфічні, економічні методи впливу суб'єкта управління на об'єкт	А. Семенова [40, с. 188]

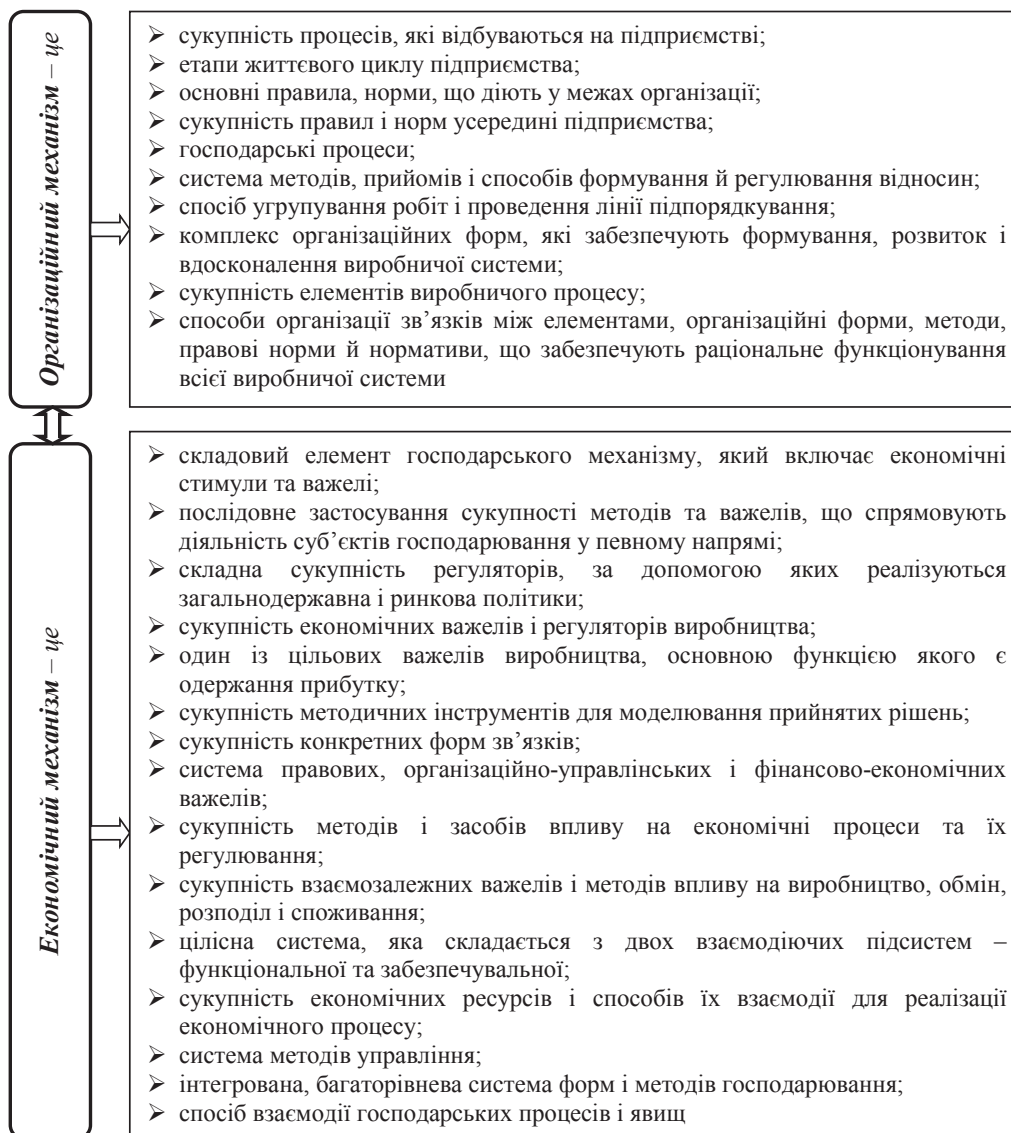
Джерело: складено авторами

Таблиця 5

## Трактування поняття «організаційно-економічний механізм»

Зміст терміна	Представники наукових шкіл
система елементів організації, пошуку й мобілізації доходів та відповідних їм економічних інструментів, поєднання яких дозволяє досягти єдиної мети – надходження необхідних фінансових ресурсів для здійснення розширеного виробництва	М. Пархомець, В. Гудак [30, с. 21]
поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дозволяє діагностувати, прогнозувати і контролювати стан економічної безпеки для прийняття адаптивних рішень щодо розвитку підприємства	Н. Білошкурська [32, с. 27]
об'єднує суто економічний механізм, який дозволяє зрозуміти взаємодію між економічними суб'єктами, розглядати таку взаємодію як стратегічну гру, тобто опис того, як мають діяти економічні суб'єкти і до чого може призвести той чи інший набір дій	А. Калина [33, с. 145]
частина системи господарювання в конкретний період розвитку національного господарства країни	О. Савченко, В. Соловійов [42]
сукупність двох різнорідних, але взаємопов'язаних складових – організаційної та економічної	
організаційно чи віртуально структурований комплекс елементів – процесів, функцій, процедур, методів і інструментів – та взаємозв'язків з ними, що забезпечує досягнення єдиної головної цілі	В. Кулик, М. Григорак, Л. Костюченко [43, с. 121]
сукупність організаційних та економічних важелів, що діють на організаційні та економічні параметри системи управління та сприяють отриманню конкурентних переваг, формуванню й посиленню організаційно-економічного потенціалу та ефективності діяльності підприємства загалом	І. Чукіна [44, с. 233]
спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини: політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис	Ю. Лузан [45, с. 5]
система організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення, ефективності функціонування виробничих систем та спрямована на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності	В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна [46, с. 18]

Джерело: складено авторами



**Рис. 2** Визначення понять «організаційний механізм» та «економічний механізм»

*Джерело: побудовано авторами*

як функція одних явищ від інших); структурний (характерний для вітчизняної літератури при розгляді економічного механізму через призму його структурного змісту); економічний механізм визначається як сукупність його складових, взаємопов'язаних форм, методів і явищ).

Більшість дослідників не розділяють поняття організаційного та економічного механізмів. Одні автори розуміють його як систему інструментів регулювання виробництва; інші – як систему управління економікою; треті – як спосіб господарювання (рис. 2).

Аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «організаційно-економічний механізм» (табл. 5).

Отже, під організаційно-економічним механізмом дослідники розуміють:

складову економічного і як частину господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів; як синоніми економічний і господарський механізми;

єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції;

організаційно-економічні відносини, що формуються у процесі оптимізації суспільної праці, відносин обміну діяльності і відносин управління;

інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки;

систему формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворювати матеріальні й духовні потреби суспільства у засоби виробництва.

Організаційно-економічний механізм можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також сукупність економічних методів й інструментів забезпечення цієї взаємодії. У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, що означає реалізацію взаємопов'язаних організаційно-адміністративних і економічних заходів.

Ключовими принципами формування організаційно-економічного механізму визнано доцільність, своєчасність, плановість, комплексність, неперервність, взаємодію, гнучкість, динамізм і розвиток.

Враховуючи відсутність однозначності у тлумаченні поняття «організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури» запропоновано формулювання цього поняття як сукупність принципів, інструмен-



**Рис. 3. Структурні складові організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємства**

*Джерело: побудовано авторами на основі [32, с. 27; 47, с. 381]*

тів, функцій, методів, засобів, ресурсів і чинників впливу, спрямованих на досягнення сталого функціонування підприємства за рахунок скорочення витрат на управління персоналом, застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування оргкультури, реалізації програм підготовки й підвищення кваліфікації співробітників, використання сучасних цифрових технологій (рис. 3).

Організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури підприємства включає такі структурні елементи: цілі управління (бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу); функції управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання); чинники, які впливають на розвиток організаційної культури (екзогенні й ендогенні); організаційна структура управління; ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети); методи впливу (напрями, інструментарій); сукупність інструментів і засобів (нормативні документи, програмне забезпечення, цифрові технології).

У результаті емпіричного дослідження встановлено, що на формування організаційної культури підприємств впливають топ-менеджери (63,5% серед 115 експертів), HR-відділ і менеджери середньої ланки (11,3%), рядові співробітники й клієнти (10,4%).

Доведено, що організаційна культура, як правило, організована керівництвом компанії (78,3% експертів). При цьому 13% респондентів зазначила, що організаційна культура в їх компаніях сформувалася спонтанно, а 8,7% – «у нас немає

оргкультури». На більшості обстежених підприємств корпоративні цінності та правила не нав'язуються (64,3% опитаних).

Виявлено, що заявлені компанією корпоративні цінності і слогани повністю (36,5% експертів) або частково (51,3%) збігаються з її реальними цінностями. Встановлено, що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстежених підприємств, здебільшого частково відповідають особистим цінностям і принципам співробітників (56,5% респондентів). Експерти відзначають, що організаційна культура впливає на фінансові результати підприємств (65,2% опитаних). Ефективна організаційна культура підприємств дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу (38,3% респондентів); підвищити рівень прибутковості (32,2%); скоротити витрати і собівартість (27,8%); залучити нових клієнтів; збільшити обсяги фінансування та виробленої продукції в результаті зниження термінів ремонту обладнання через усунення бюрократичної складової (4,3%).

На думку експертів, трансформація організаційної культури має полягати у підвищенні кваліфікації співробітників (51,3%); впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів (43,5%); застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів (20%); підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; зростанні фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах (2,6%).

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

постійно мінливе середовище функціонування підприємств сприяє посиленню конкурентної боротьби і вимагає

концентрації уваги на нових ресурсах конкурентного виживання; одним з таких ресурсів є організаційна культура як найважливіший чинник сталого розвитку підприємства;

про організаційну культуру можна говорити тільки в тому випадку, коли вище керівництво демонструє і стверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які сприяють виконанню стратегічних цілей і завдань підприємства; в цьому випадку організаційна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на спільні цілі, мобілізувати їх ініціативу й забезпечити дієву взаємодію;

організаційній культурі притаманно ряд певних властивостей, серед яких динамічність, структурованість, неоднорідність, системність і адаптивність;

підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства реалізується через організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури, під яким

розуміється сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на кадрові процеси, які застосовуються керівництвом всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічної системи;

механізм включає: цілі управління, чинники, функції управління, організаційну структуру управління, ресурси, методи, інструменти;

організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури ефективно реалізується в системі менеджменту, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

У подальшому планується розробити методичний підхід до оцінювання якості та рівня організаційної культури підприємств, а також пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури в контексті концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

### Список використаних джерел:

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. Pijns J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *20<sup>th</sup> International Scientific Conference Economics and Management-2015. Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 213. Elsevier, 2015. P. 944-950.
5. Андросова О.Ф. Историчні аспекти виникнення поняття «корпоративна культура»: сутність, елементи, властивості, типи. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія*. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2017. Т. 5. С. 94-101.
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. 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.
8. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 8 (228). С. 70-83.
9. Гевко В.Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 154-159.
10. Залознова Ю.С. Пріоритетні напрями розвитку персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності як інструменту досягнення сталого розвитку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Вип. 12, у 2 т. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. Т.1. С. 194-201.
11. 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>.
12. Бергер Р., Бихофф Н., Котлер Ф. *Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы*. Пер. с англ. И. Матвеевой. М.: Альпина Паблишер, 2016. 368 с.
13. Стрикленд А. Дж., Питерс 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.
14. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір: зб. наук. праць*. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. С. 205-212. DOI: 10.30838/P.ES.2224.100119.205.358.
15. Академічний тлумачний словник. Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>.
16. *Економічна енциклопедія: у 3-х томах / С.В. Мочерний та ін.* Київ: Видавничий дім «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.
17. Кульман А. *Экономические механизмы*. Пер. с франц., общ. ред. Н.И. Хрустальной. Москва: Прогресс Универс, 1993. 192 с.
18. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 14-17.
19. Шелеметєва Т.В., Мальяр Е.М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 167-170.
20. Гордієнко Т.М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 3. С. 135-139.
21. Бакуменко В.Д. Підхід до визначення паспортів спеціальностей шляхом системного аналізу державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. праць. Сер. Управління*. 2014. Вип. 1. С. 8-19.
22. Одинцова Г.С. Механізм управління підприємством: поняття і зміст. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). С. 48-50.
23. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19)–4(20). С. 234-242.
24. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4(68). С. 97-104.
25. Расвнева О.В. *Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография*. Харьков: ИЖЕК, 2006. 496 с.
26. Филиппин И.В. Механізм управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 220-227.
27. Мочерний С.В., Довбенко М.В. *Економічна теорія*. Київ: Академія, 2004. 856 с.



28. Супрун О.М. Господарський механізм у розвитку та регулюванні економіки. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 1. С. 122-124.
29. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 60-67.
30. Пархомиць М.К., Гудак В.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: Тернопільський національний економічний ун-т, 2014. 256 с.
31. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення: 21.11.2017).
32. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 24-29.
33. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 144-147. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2015_2_18) (дата звернення: 12.06.2019).
34. Школьнік О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во Уманського держ. аграрного ун-ту, 2007. 308 с.
35. Янків М.Д. Організаційно-економічний механізм розвитку і функціонування АПК України: монографія. Львів: Кооп-освіта, 2000. 450 с.
36. Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов. *Вопросы экономики*. 2008. № 1. С. 4-26.
37. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 2. С. 24-27.
38. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації: зб. наук. праць*. Одеса: Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. Вип. 45. С. 192-199.
39. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Б.А. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2019. 512 с.
40. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 3. С. 186-190.
41. Макаренко М.В. Механізм управління формуванням конкурентних переваг регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3(129). С. 215-223.
42. Савченко О.В., Соловійов В.П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635> (дата звернення: 13.10.2017).
43. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент. Київ: Логос, 2013. 268 с.
44. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. Т. 15. № 3. С. 230-236.
45. Лузан Ю.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 3-12.
46. Кушнірук В.С., Єрмаков О.Ю., Шебаніна О.В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія; за ред. О.Ю. Єрмакова. Миколаїв: Миколаївський держ. аграрний ун-т, 2009. 232 с.
47. Прохорова В.В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 523 с.

#### 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), 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. Pijns, 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, 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]. *Intehratsiia osvity, nauky i biznesu – 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. Rynkevich, N. (2019). Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, No 3 (57), 123-136. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, V.O. (2015). Orhanizatsiina kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva [Organizational culture as a component of competitive advantage of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 8 (228), 70-83 [in Ukrainian].
9. 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]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, Issue 33, 154-159 [in Ukrainian].
10. Zaloznova, Yu.S. (2017). Priorytetni napriamy rozvytku personalu pidpriemstv na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti yak instrumentu dosiahnennia staloho rozvytku [Priority directions of development of enterprise personnel on the principles of social responsibility as a tool for achieving sustainable development]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky – Bulletin of Kamyanskyi Ivan Ogiyenko National University. Economic sciences*, Vol. 1, Issue 12, 194-201 [in Ukrainian].

11. Trushkina, N. & Rynkevich, N. (2019). Klientoorientirovannost': osnovnye podkhody k opredeleniyu [Customer focus: the main approaches to definition]. *Biznes Inform – Business Inform*, No 8, 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252> [in Russian].
12. Berger, R., Bikkhoff, N. & Kotler, F. (2016). *Strategicheskiy menedzhment po Kotleru. Luchshiy priyemy i metody [Strategic Management. The best tricks and techniques.]*. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
13. Strickland, A.J., Piterf, M., Gamble, J. & Thompson, A.A. (2016). *Strategic management. Creating a competitive advantage* (19<sup>th</sup> ed.). Moscow: Williams [in Russian].
14. Androsova, O.F. (2019). *Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v umovakh minlyvoho seredovyshcha [The strategy of forming an effective corporate culture of machine-building enterprises: theory and practice in a changing environment]*. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov V.V. [in Ukrainian].
15. *Akademichnyi tlumachnyi slovnyk [Academic Interpretative Dictionary]*. Retrieved from <http://sum.in.ua/s/mekhanizm> [in Ukrainian].
16. Mochernyi, S.V. et al. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]*. Kyiv: Academia Publishing House, Vol. 2 [in Ukrainian].
17. Kuhlman, A. (1993). *Ekonomicheskie mekhanizmy [Economic mechanisms]*. Moscow: Progress Universe [in Russian].
18. Ambrosov, V.Ya. & Marenych, T.G. (2005). Naukovi polozhennia udoskonalennia ekonomichnoho i hospodarskoho mekhanizmiv rozvytku silskoho hospodarstva [Scientific provisions for improving the economic and economic mechanisms of agricultural development]. *Ekonomika APK – APK Economy*, No 10, 14-17 [in Ukrainian].
19. Shelemetyeva, T.V. & Malyar, E.M. (2016). Formuvannia mekhanizmu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promysloвого pidpriemstva [Formation of mechanism of increase of efficiency of activity of industrial enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of economic science of Ukraine*, No 1, 167-170 [in Ukrainian].
20. Hordiienko, T.M. (2010). Sutnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rehionu [The essence of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic security of the region]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No 3, Issue 3, 135-139 [in Ukrainian].
21. Bakumenko, V.D. (2014). Pidkhid do vyznachennia pasportiv spetsialnosti shliakhom systemnoho analizu derzhavnogo upravlinnia [Approach to defining specialty passports through systematic analysis of public administration]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration*, Vol. 1, 8-19 [in Ukrainian].
22. Odintsova, G.S. (2005). Mekhanizm upravleniya predpriyatiem: ponyatie i sodержanie [The mechanism of enterprise management: concept and content]. *Ekonomika rozvitu – Economy development*, No 4 (36), 48-50 [in Russian].
23. Svatiuk, O.R. (2014). Osnovni elementy orhanizatsiinoho ta ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia aktsionernykh tovarystvamy [The main elements of the organizational and economic mechanism of corporate governance of joint stock companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, No 3 (19) –4 (20), 234-242 [in Ukrainian].
24. Kharchenko, V.A. (2014). Mekhanizm formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Mechanism of formation of system of strategic management of industrial enterprise development]. *Ekonomika promyslovosti – Economics of industry*, No. 4 (68), 97-104 [in Ukrainian].
25. Raievniva, O.V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]*. Kharkiv: INZHEK [in Ukrainian].
26. Filipishin, I.V. (2011). Mekhanizm upravleniya rozvytkom promyshlennogo predpriyatiya [The mechanism for managing the development of an industrial enterprise]. *Ekonomika promyslovosti – The industrial of Economic*, No 4, 220-227 [in Russian].
27. Mochernyi, S.V. & Dovbenko, M.V. (2004). *Ekonomichna teoriia [Economic theory]*. Kyiv: Academy [in Ukrainian].
28. Suprun, O.M. (2011). Hospodarskyi mekhanizm u rozvytku ta rehuliuванні ekonomiky [Economic mechanism in the development and regulation of the economy]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, No 1, 122-124 [in Ukrainian].
29. Chukhno, A. (2007). Hospodarskyi mekhanizm ta shliakhy yoho vdoskonalennia na suchasnomu etapi [The economic mechanism and ways of its improvement at the present stage]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, No 3, 60-67 [in Ukrainian].
30. Parkhomets, M.K. & Hudak, V.V. (2014). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia dokhidnosti silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka [Organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]*. Ternopil: Ternopil National Economic University [in Ukrainian].
31. Havryliak, O. (2012). *Orhanizatsiinyi mekhanizm upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Organizational mechanism of enterprise activity management]*. Retrieved from <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> [in Ukrainian].
32. Biloshkurska, N.V. (2013). Ekonomiko-orhanizatsiinyi mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pryntsypy pobudovy, funktzii, struktura [The economic-organizational mechanism of formation of economic security of the enterprise: principles of construction, functions, structure]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, No 12, 24-29 [in Ukrainian].
33. Kalyna, A.V. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stymuliuвання pratsi yak chynnyk hidnoi pratsi [Organizational and economic mechanism of stimulation of labor as a factor of decent work]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social-labor relations: theory and practice*, No 2, 144-147. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2015_2_18) [in Ukrainian].
34. Shkolnyi, O.O. (2007). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanisms for managing the competitiveness of agricultural enterprises]*. Uman: Uman State Agricultural University [in Ukrainian].
35. Yankiv, M.D. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku i funktsionuvannia APK Ukrainy [Organizational and economic mechanism of development and functioning of agroindustrial complex of Ukraine]*. Lviv: Co-education [in Ukrainian].
36. Izmalkov, S., Sonin, K. & Yudkevich M. (2008). Teoriia ekonomicheskikh mekhanizmiv [Theory of economic mechanisms]. *Voprosy ekonomiki – Economic issues*, No 1, 4-26 [in Russian].
37. Zborovska, O.M. (2010). Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Economic mechanism of industrial enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience*, No 2, 24-27 [in Ukrainian].
38. Polenчук, V.M. & Naumov, O.B. (2011). Ekonomichnyi mekhanizm rozvytku pidpriemstv u istorichnomu dosvidi rynkovykh transformatsii [Economic mechanism of enterprise development in the historical experience of market transformations]. *Ekonomichni innovatsii: zb. nauk. prats – Economic Innovation: Coll. Sciences*. Odessa: Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research of NAS of Ukraine, Vol. 45, 192-199 [in Ukrainian].

39. Rayzberg, B.A., Lozovskiy, L.M. & Starodubtseva, B.A. (2019). *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar'* [Modern economic dictionary] (6<sup>th</sup> ed.). Moscow: INFRA-M [in Russian].

40. Semenova, A.Yu. (2012). Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia silskohospodarskym pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekt [Economic mechanism of agricultural enterprise management: theoretical and methodological aspect]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy, No 3*, 186-190 [in Ukrainian].

41. Makarenko, M.V. (2012). Mekhanizm upravlinnia formuvanniam konkurentnykh perevah rehionu [Mechanism for managing the competitive advantage of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy, No 3(129)*, 215-223 [in Ukrainian].

42. Savchenko, O.V. & Soloviov, V.P. (2013). Sutnist ta skladovi orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi [The essence and components of organizational and economic mechanism of stimulating innovative activity in the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy, No 12*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635> [in Ukrainian].

43. Kulyk, V.A., Hryhorak, M.Yu. & Kostiuhenko, L.V. (2013). *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics management]. Kyiv: Logos [in Ukrainian].

44. Chukina, I.V. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm u systemi upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism in the management system of agricultural production and economic activity]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. – Economic analysis: Coll. Sciences*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichniy tsentr TNEU «Ekonomichna dumka», Vol. 15, No 3, 230-236 [in Ukrainian].

45. Luzan, Yu.P. (2011). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva Ukrainy: teoretychno-metodolohichni aspekt [Organizational and economic mechanism for ensuring the development of agricultural production in Ukraine: theoretical and methodological aspect]. *Ekonomika APK – APK Economy, No 2*, 3-12 [in Ukrainian].

46. Kushniruk, V.S., Yermakov, O.Yu. & Shebanina, O.V. (2009). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm efektyvnoho vedennia sadivnytstva v ahrarnykh pidpriemstvakh rehionu* [Organizational and economic mechanism of effective gardening in agrarian enterprises of the region]. Mykolaiv: Nikolayev State Agrarian University [in Ukrainian].

47. Prokhorova, V.V. (2010). *Ekonomichnyi rozvytok pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni pidkhid* [Economic development of enterprises: theoretical and methodological approach]. Kharkiv: UkrSRT [in Ukrainian].