

## ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*В. Л. Смесова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», smesova\_vl@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0444-4659,*

*Н. В. Ковтун, к. е. н., доцент, Університет митної справи та фінансів, nk.kovtun260780@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6865-6995*

**Методологія дослідження.** Методологічною основою дослідження є такі загальнонаукові і специфічні методи як: аналіз і синтез – при визначенні типу та порівнянні характеристик корпоративної культури; графічного аналізу – при побудові профілю корпоративної культури промислового підприємства; статистичні методи – при виставленні оцінок та розрахунку рейтингу корпоративної культури; експертний – при оцінюванні рівня розвитку корпоративної культури підприємства.

**Результати.** На основі використання методики Камерона і Куїна проведено оцінювання рівня розвитку корпоративної культури та визначено тип культури промислового підприємства «GRAND». Здійснено оцінювання найбільш значимих характеристик підприємства, особливостей стилю лідерів-управлінців та керування персоналом, елементів сполученості, стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також індикаторів його успішності. Здійснено типологічний аналіз та побудовано профіль корпоративної культури, що відображає її сучасний стан та перспективний. Акцентовано увагу на заходах у сфері покращення корпоративної культури підприємства у майбутньому, орієнтованих на досягнення його довгострокових економічних результатів та інноваційний розвиток.

**Новизна.** Обґрунтовано основні етапи та інструменти кількісного оцінювання корпоративної структури підприємства на основі методики Камерона і Куїна. Здійснено оцінювання рівня розвитку корпоративної культури на прикладі конкретного промислового підприємства. Запропоновано заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури розглянутого підприємства у контексті забезпечення більш ефективного управління та інноваційного розвитку в майбутньому.

**Практична значущість.** Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки розуміння алгоритму і порядку застосування методики оцінювання корпоративної культури на прикладі конкретного промислового підприємства дозволяє обирати найбільш точні інструменти для її моніторингу у реальному економічному середовищі.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, корпоративна культура, корпоративний менеджмент, промислове підприємство, типи корпоративної культури, методика Камерона і Куїна.

**Постановка проблеми.** Рівень розвитку корпоративної культури, а також тип культури, що формується в організаційній структурі підприємства, виступають основою для його подальшого інноваційного розвитку, а також прийняття рішення в сфері управління його діяльністю. Саме корпоративна культура впливає на результати роботи трудового колективу, динамічність і погод-

женість дій управлінців, працівників і службовців. Залежно від тих правил і принципів, які лежать в основі корпоративної культури підприємства, формуються способи і результати діяльності підприємства, відбуваються зміни та інноваційні перетворення [1, 2].

Корпоративна культура відображає, з одного боку, загальні характеристики і принципи роботи трудового колективу, ставлення

людей до своєї роботи, спрямованість команди на формалізованість або інноваційність, розвиток підприємництва, а, з іншого боку, відображає його неповторні особливості, той дух і спрямованість, що властиві конкретному підприємству.

В умовах динамічного економічного розвитку, постійних змін та інноваційних перетворень, впливу на підприємство зовнішніх і внутрішніх викликів дуже важливим є проведення оцінювання рівня розвитку і визначення типу корпоративної культури підприємства з метою забезпечення моніторингу результатів його діяльності та спрямованості на інноваційний розвиток.

Виходячи з цього, аналіз атрибутів, стану розвитку та змін корпоративної культури на прикладі промислового підприємства, визначення її типу та основних характеристик є актуальною науковою задачею, особливо у практичній площині.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти визначення сутності, характеристик та елементів корпоративної культури, принципів її планування, методів діагностики та змін, факторів, які на неї впливають, були предметом аналізу багатьох зарубіжних науковців – Акоффа Р., Бали О., Шейна Е., Камерона К. та Куїна Р., Хофстеде Г., Денісона Д. та ін. [3; 5–8].

Підходи до моніторингу стану та особливостей корпоративної культури підприємств, основні методи і показники, що використовуються для її оцінювання, математична формалізація та економіко-математичні моделі оцінки стану корпоративної культури, алгоритм формування та взаємодії корпоративної культури організації, шляхи реалізації моделей корпоративної культури успішних зарубіжних компаній запропоновано у працях Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. [4], Овчаренко М. І., Червякової С. В., Степанової Л. В., Тужилкіної О. В., Приймак Н., Сенік Ю. І., Зеліч В. В., Олексенко Я. А., Пилипенко Г. М. і Литвиненко Н. І. [9–15].

Одночасно з цим для будь-якого підприємства є дуже важливими приклади практичного застосування методологічних підходів для оцінювання корпоративної культури підприємства, які можна було б використати у проведенні моніторингу стану культури на конкретному підприємстві, що практично не

висвітлюється у наукових працях економістів та вимагає проведення додаткових досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є оцінювання рівня розвитку і визначення типу наявної і бажаної корпоративної культури на прикладі промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результати проведених наукових досліджень вчених-економістів у сфері корпоративної культури промислового підприємства свідчать про те, що на сучасному етапі розвитку науковцями було сформовано декілька підходів до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури на підприємстві. Оскільки корпоративна культура залежить одночасно від різноманітних принципів, цінностей та установок у діяльності підприємства, кількісних та якісних характеристик, то більшість підходів до її оцінювання базується саме на визначенні тих із них, які чинять найбільший вплив на функціонування саме цього підприємства. До якісних характеристик, що прямо визначають корпоративну культуру підприємства, належать, на думку більшості з фахівців: ступінь вмотивованості до ефективної діяльності персоналу і працівників підприємства, ступінь лояльності персоналу до даного підприємства, якість взаємовідносин з керівником підприємства, спрямованість на взаємодію членів команди підприємства, ступінь конфліктності на підприємстві.

Емпіричні характеристики рівня розвитку корпоративної культури підприємства дає нам кількісний підхід. Але одночасно з цим кількісні показники і критерії визначення рівня розвитку корпоративної культури підприємства ставляться багатьма науковцями під сумнів, тому що за допомогою цих показників дуже важко об'єктивно охарактеризувати атрибути культури, правила і принципи функціонування колективу підприємства, ставлення працівників до роботи та своїх обов'язків, спрямованість керівництва і кожного окремого працівника на інноваційний розвиток [9–10].

На наш погляд, одним із найбільш вдалих кількісних підходів у цьому сенсі є підхід до оцінювання корпоративної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Куїна. Суть методики

вчених полягає у тому, що на основі критеріально-експертної оцінки основних характеристик культури розробляється два профілі корпоративної культури, один із яких характеризує її стан на момент оцінювання, а другий – відображає той стан, до якого підприємство прагне дійти у майбутньому. Потім проводиться порівняльний аналіз цих двох профілів і визначаються відмінності між ними, що стають основою для розробки шляхів покращення елементів корпоративної культури та змін в організації та управлінні діяльністю підприємства.

Саме на основі такого підходу нами було проведено оцінювання рівня корпоративної культури промислового підприємства, а також проблем, що існують на даному підприємстві промислової сфери на прикладі

ТОВ «GRAND».

Оцінювання здійснювалося у грудні 2022 р. на основі опитування працівників і службовців даного підприємства. В якості експертів виступали працівники департаменту маркетингу промислового підприємства «GRAND», які провели відповідне опитування працівників і службовців підприємства за допомогою розробленою на підприємстві анкети. Опитування базувалося на алгоритмі проведення типологічного аналізу корпоративної культури підприємства за методикою К. Камерона і Р. Куїна [6].

Оцінювання включало шість блоків, кожен з яких мав максимальну оцінку у 100 балів, та чотири варіанти відповідей (А, В, С, D), представлених у таблиці 1.

Таблиця 1

## Оцінювання корпоративної культури підприємства (сучасний та перспективний стан)

1 Загальні риси		Сучасний	У перспективі
1	2	3	4
<b>A</b>	Підприємство має унікальну корпоративну культуру. Воно організовано за принципами єдиного цілісного організму, де кожна людина є членом великої родини. Працівники мають багато спільного між собою.	30	35
<b>B</b>	Підприємство розвивається динамічно та на основі підприємницьких засад. Працівники орієнтовані на цілі і задачі підприємства, готові та можуть ризикувати	30	20
<b>C</b>	Підприємство спрямовано на досягнення позитивних економічних та фінансових результатів. Основна мета – виконати поставлене завдання будь-якими шляхами. Працівники працюють за принципами конкуренції, суперництва та реалізації поставлених цілей мети	25	30
<b>D</b>	На підприємстві існує жорстка структура управління і субординації, високий рівень контролю, існують чітко прописані процедури, правила і норми виконання обов'язків працівниками.	15	15
<b>Усього</b>		100	100
2. Особливості стилю лідерів-управлінців		Сучасний	У перспективі
<b>A</b>	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах постійного моніторингу, взаємодопомоги, навчання та підвищення кваліфікації.	25	45
<b>B</b>	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах підприємництва, новаторському підході, готовності та здатності організувати колектив та ризикувати.	30	20
<b>C</b>	Стиль лідерів-управлінців підприємства є орієнтованим на високі економічні і фінансові результати, агресивну політику залучення клієнтів, ділової активності.	35	25
<b>D</b>	Стиль лідерів-управлінців підприємства характеризується високою координованістю працівників, чітким виконанням ними своїх обов'язків, використанням плавних механізмів управління з метою досягнення ефективності та рентабельності.	10	10
<b>Усього</b>		100	100
3. Особливості управління працівниками та персоналом		Сучасний	У перспективі
<b>A</b>	Стиль управління працівниками і персоналом на підприємстві заснований на принципах командної та бригадної роботи, горизонтальних зв'язків та спільного прийняття рішень у діяльності підприємства	35	55

<b>B</b>	Стиль управління працівниками і персоналом заснований на індивідуальному підході, формуванні у працівників готовності і бажання ризикувати, проявляти тягу до творчості та інновацій, прийняття самостійних рішень та реалізації власного бачення.	30	10
<b>C</b>	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на високий ступінь вимогливості та жорстких обмежень, що сполучується зі стимулюванням активної праці і професійних досягнень, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.	15	15
<b>D</b>	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на сталість взаємовідносин у колективі, високий рівень і гарантії зайнятості, підпорядкування одне одному.	20	20
<b>Усього</b>		100	100
<b>4. Характеристика елементів сполученості на підприємстві</b>		Сучасний	У перспективі
<b>A</b>	Наявність таких характеристик як повна сполученість і відданість спільній справі, взаємодопомога і довіра один одному, організованість та обов'язковість.	35	45
<b>B</b>	Наявність таких характеристик як схильність до інновацій, реалізація нових ідей і технологій, постійне вдосконалення та ріст, орієнтованість на перші позиції у рейтингу.	20	5
<b>C</b>	Наявність таких характеристик як прагнення досягнення цілей підприємства та ефективна реалізація поставлених завдань, орієнтованість на успіх та перемогу, агресивну політику у досягненні цілей підприємства	10	30
<b>D</b>	Наявність таких характеристик як слідування загальноприйнятим на підприємстві нормам і правилам поведінки, планомірної реалізації поставлених цілей, дотримання принципів гнучкого управління	35	20
<b>Усього</b>		100	100
<b>5. Стратегічні цілі і напрями діяльності</b>		Сучасний	У перспективі
<b>A</b>	Підприємство орієнтується на максимальну довіру, взаємовиручку, емпатію, спільне вирішення проблем людини, гуманізм.	35	40
<b>B</b>	Підприємство орієнтується на пошук нових джерел фінансових та економічних ресурсів, нових способів вирішення проблем підприємства, реалізацію нових проектів та пошук можливостей їх реалізації	20	15
<b>C</b>	Підприємство орієнтується на конкурентному підході, активізації і максимальній концентрації наявних ресурсів, орієнтація на досягнення конкурентних переваг та максимізації присутності на ринку	10	15
<b>D</b>	Підприємство орієнтується на сталість і стійкість, незмінність й стабільність, орієнтованість на рентабельність та ліквідність, послідовну та стабільну політику та економічну діяльність.	35	30
<b>Усього</b>		100	100
<b>6. Індикатори успішності</b>		Сучасний	У перспективі
<b>A</b>	Підприємство досягає успіху на основі злагодженої командної роботи, розвитку людського потенціалу, формуванні сильних взаємозв'язків між працівниками та підприємством, реалізації заходів у напрямі задоволення потреб працівників	30	35
<b>B</b>	Підприємство досягає успіху на основі випуску унікальної продукції або застосування нової технології виробництва, формування нової ніші на ринку.	30	20
<b>C</b>	Підприємство досягає успіху на основі отримання конкурентних переваг та випереджальних позицій на ринку, дотримання принципів конкурентного лідерства на ринку.	20	20
<b>D</b>	Підприємство досягає успіху на основі досягнення рентабельності та ефективності виробництва, зниження витрат, формування мережі надійних постачальників та покупців, планування своєї діяльності	20	25
<b>Усього</b>		100	100

Результати проведеного типологічного аналізу найбільш значимих характеристик підприємства, особливостей стилю лідерів-управлінців та керування працівниками та персоналом, елементів сполученості, стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також індикаторів успішності дозволили виявити ті з них, які є визначальними на сучасному етапі функціонування підприємства та будуть визначальними у перспективі (у майбутньому періоді).

Рейтингове оцінювання сучасного стану корпоративної культури та перспектив її змін у майбутньому відбувалося на основі таких етапів і розрахунків:

Етап 1. Розрахунок загальної суми балів для груп відповідей А, що характеризують кланову культуру, В (адхократичну культуру), С (ринкову культуру) і D (бюро-

кратичну культуру) по кожному з представлених питань;

Етап 2. Розрахунок середнього балу за вказаними групами на основі ділення отриманої на першому етапі суми на кількість поставлених питань у групі (на 6 питань у нашому прикладі).

Результати оцінювання корпоративної культури та отримані середні показники по кожній групі представлено нами у таблиці 2.

Підсумкові результати оцінювання типу і характерних рис корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» представлено нами у таблиці 3. На основі отриманих результатів нами побудовано профіль корпоративної культури, яка сформована на підприємстві «GRAND» на даному етапі розвитку та майбутньої корпоративної культури, представлений нами на рис. 1.

Таблиця 2

Рейтингове оцінювання корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» за методикою OCAI\*

Кількість балів, отриманих при оцінюванні сучасного стану корпоративної культури	Кількість балів, отриманих при оцінюванні стану корпоративної культури у перспективі
A1 = 30	A1 = 35
A2 = 25	A2 = 45
A3 = 35	A3 = 55
A4 = 35	A4 = 45
A5 = 35	A5 = 40
A6 = 30	A6 = 35
$\Sigma = 195$ , Середнє значення = 33	$\Sigma = 255$ , Середнє значення = 43
B1 = 30	B1 = 20
B2 = 30	B2 = 20
B3 = 30	B3 = 10
B4 = 20	B4 = 5
B5 = 10	B5 = 15
B6 = 20	B6 = 20
$\Sigma = 140$ , Середнє значення = 23	$\Sigma = 90$ , Середнє значення = 15
C1 = 25	C1 = 30
C2 = 35	C2 = 25
C3 = 15	C3 = 15
C4 = 10	C4 = 30
C5 = 10	C5 = 15
C6 = 20	C6 = 20
$\Sigma = 115$ , Середнє значення = 19	$\Sigma = 135$ , Середнє значення = 23
D1 = 15	D1 = 15
D2 = 10	D2 = 10
D3 = 20	D3 = 20
D4 = 35	D4 = 20
D5 = 35	D5 = 30
D6 = 20	D6 = 25
$\Sigma = 135$ , Середнє значення = 23	$\Sigma = 120$ , Середнє значення = 20

Підсумкові результати типологічного аналізу корпоративної культури промислового підприємства\*

Період	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Бюрократична культура
сучасний	33	23	19	23
у перспективі	42	15	23	20

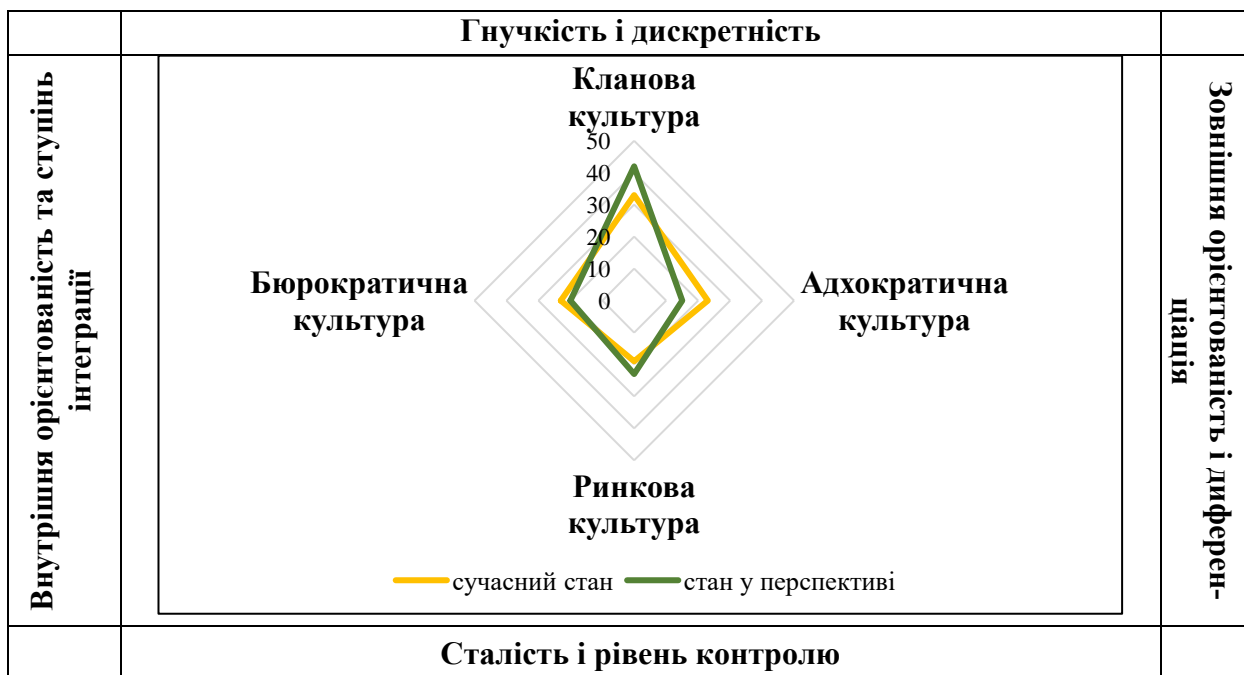


Рис. 1 Профіль корпоративної культури промислового підприємства «GRAND» (побудовано автором за звітністю підприємства)

За результатами оцінювання найнижчий рівень на сучасному етапі розвитку підприємства має ринкова організаційна культура (19 балів). Такий результат свідчить про те, що працівники і персонал підприємства не розглядають своїх колег в якості конкурентів, боротьба і суперництво між ними практично відсутні. Працівники не вважають за необхідне досягнути своєї мети будь-якими способами та будь-якими шляхами, у т.ч. непопулярними та нелегітимними.

Результат у 23 бали має адхократична культура промислового підприємства. Такий результат свідчить про те, що працівники та персонал не орієнтовані на жертвність, не готові і не можуть ризикувати заради досягнення підприємницьких цілей. Кількість балів на сучасному етапі розвитку промислового підприємства та у майбутньому періоді мають достатньо значний розрив – 23 та 15 балів відповідно. Це дає підстави зробити висновок, що працівники і службовці вважають

за необхідне знизити рівень розвитку адхократичної культури на підприємстві та переорієнтуватися на інший тип культури.

Що стосується ієрархічної культури промислового підприємства, то вона отримала за результатами оцінювання 23 бали. Відповідно працівники та персонал підприємства вважають, що підприємство характеризується високою контрольованістю з боку керівництва, має раціональну структуру та є таким, на якому може ефективно здійснюватися процес управління. Діяльність працівників підпорядкована встановленим нормам і правилам поведінки, визначається чіткими алгоритмами і процедурами, нормами і стандартами виробництва, технологією виробництва, необхідністю дотримання певної послідовності та етапів в процесі реалізації цієї технології, чітко визначену організаційну структуру та ієрархію у прийнятті рішень. Працівники і персонал вважають за необ-

хідне знизити рівень цієї культури до 20 балів.

Отримані результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що працівники і персонал підприємства визначили культуру промислового підприємства «GRAND» на сучасному етапі його розвитку як кланову. Цей тип культури набрав абсолютний максимум – 33 бали. Рівень цієї культури на сучасному етапі та в перспективі мають дуже значний розрив та досяг 33 і 42 бали відповідно. Такий результат вказує на те, що співробітники хотіли б, щоб цей тип культури компанії був більш розвинений.

Отже, профіль домінуючої культури промислового підприємства «GRAND», а також профілі кожного з атрибутів культури дозволяють інтерпретувати результати оцінювання наступним чином:

– домінуючим типом культури цього промислового підприємства є клановий, який відповідно характеризується заохоченням і превалюванням командної роботи, участі працівників і персоналу у бізнес-процесах, відданістю традиціям, довірливими відносинами з керівництвом;

– відмінності між поточною культурою і культурою, якій буде віддаватися перевага в майбутньому в цілому практично не простежуються, можна тільки зміцнити команду працівників, зорієнтувати їх на спільну роботу та взаємопідтримку;

– рівень домінуючого типу культури промислового підприємства (кланового) дуже високий і дорівнює 33 бали;

– культуру даного промислового підприємства слід вважати погодженою, оскільки наявна відповідність і погодженість у профілях розглянутих атрибутів культури та їх індивідуальних оцінок працівниками.

**Висновки.** Таким чином, керівник промислового підприємства «GRAND» дотримується стратегії наставництва та одночасно надання вчасної і необхідної допомоги своїм працівникам і службовцям. Ця стратегія спрямована на отримання зворотного зв'язку та відповідну віддачу з боку працівників, пропонування нових креативних ідей і творчого підходу в процесі діяльності, підвищення кваліфікації та професійний ріст, застосування системи матеріальної та немате-

ріальної мотивації для персоналу. Промислове підприємство «GRAND» орієнтоване на досягнення довгострокових економічних результатів – максимізації прибутку, економічного зростання, збільшення випуску і зниження витрат, розширення діяльності, що відповідно вимагає розвиток кожного працівника, підвищення згуртованості колективу, покращення мікроклімату на підприємстві. Кожен працівник розуміє, що розвиток людського потенціалу, робота у команді, зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності підприємства стосується абсолютно всіх та є основою успіху підприємства. Тому згуртованість, взаємодопомога, довіра є основоположними принципами розвитку даного підприємства.

### Література

1. Smiesova V.L., Kovtun N.V. Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2022. №1. pp. 71-76. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf>.
2. Смесова В.Л., Федорова Н.С., Побива В.О. Інновації як основа соціально-економічного розвитку країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. №31. С. 104-111. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>.
3. Ackoff, Russell L. *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley, 1981.
4. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
5. Shein, E. (2003). *Organizational Psychology*. 3rd Edition. London: Prentice-Hall, 2003
6. Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnostics and change of organizational culture*. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.
7. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.
8. Denison Consulting. Denison's methodology for diagnosing organisational culture. 2022. URL: <http://www.denisonconsulting.com>.
9. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.
10. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 167-172.

11. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 113-122.

12. Сенік Ю.І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232-239.

13. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

14. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

15. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.И. Украинская ментальность в координатах исследовательской программы Г. Хофстеда. *Економічний вісник НГУ*. 2015. №2. С. 14-22.

## References

1. Smiesova, V.L., & Kovtun, N.V. (2022). Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. (1), 71-76. Retrieved from <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf>.

DOI: 10.32434/2415-3974-2022-15-1-38-47

2. Smiesova V.L., Fedorova, N.Ye., & Pobyva, V.O. (2020). Innovatsii yak osnova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krain svitu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (31), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>.

3. Ackoff, Russell L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley.

4. Bala, O.I., Mukan, O.V., & Bala, R.D. (2010). Pryntsyipy korporatyvnoi kultury pidpriemstva: sutnist ta vydy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska*

*politekhnika»*, (682), 11-15.

5. Shein, E. (2003). *Organizational Psychology*. 3-rd Edition. London: Prentice-Hall.

6. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnostics and change of organizational culture*. NY: John Wiley & Sons, Inc, 242 p.

7. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. (2004). 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.

8. Denison Consulting. (2022). Denison's methodology for diagnosing organisational culture. Retrieved from <http://www.denisonconsulting.com>.

9. Ovcharenko, M.I., & Chervyakova, S.V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (2), 130-141.

10. Stepanova, L.V., & Tuzhylkina, O.V. (2017). Korporatyvna kultura: sutnist ta teoretychni pidkhody doslidzhennia. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, Ser.: Ekonomichni nauky*, (4), 167-172.

11. Pryimak, N. (2019). Identyfikatsii typu korporatyvnoi kultury pidpriemstva shchodo spryiniattia zmin. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 113-122.

12. Senyk, Yu.I. (2022). Analiz stanu korporatyvnoi kultury molokopererobnoho pidpriemstva Ukrainy. *Innovation and Sustainability*, (4), 232-239. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.232.239>

13. Zelich V.V. (2017). Rol ta mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, Issue 6, 21-25.

14. Oleksenko, Ya.A. (2019). Sotsialno-ekonomichni zmist ta peredumovy stanovlennia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, (33), 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

15. Pylypenko, H.M., & Lytvynenko, N.I. (2015). Ukrainskaia mentalnost v koordinatakh issledovatel'skoy programmy G. Hofsteda. *Економічний вісник НГУ*, (2), 14-22.

## ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

V. L. Smesova, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

N. V. Kovtun, Ph. D (Econ.), Associate Professor, University of Customs and Finance.

**Methods.** The methodology of the study is based on such general scientific and specific methods as analysis and synthesis – in determining the type and comparing the characteristics of corporate culture; graphical analysis – in building a profile of corporate culture of an industrial enterprise; statistical methods – in assessing and calculating the corporate culture rating; expert evaluation – in assessing the level of development of corporate culture of an enterprise.

**Results.** On the basis of the Cameron and Quinn methodology, the level of development of corporate culture is assessed and the type of culture of the industrial enterprise «GRAND» is determined. The most significant characteristics of the enterprise, specifics of the style of leaders-managers and personnel management, elements of connectivity, strategic goals and directions of activity, as well as indicators of its success are evaluated. A typological analysis is carried out and a profile of



corporate culture is built, which reflects its current state and its state in the future. Attention is focused on measures to improve the corporate culture of the enterprise in the future, aimed at achieving long-term economic results and innovative development of the enterprise.

**Novelty.** The main stages and tools for quantitative assessment of the corporate structure of enterprise on the basis of the Cameron and Quinn methodology has been substantiated. An assessment of the level of development of corporate culture has been carried out on the example of a specific industrial enterprise. Measures aimed at improving the corporate culture of the enterprise under consideration in the context of ensuring more efficient management and innovative development in the future are proposed.

**Practical value.** The results of the study are of an applied nature, since understanding the algorithm and procedure for applying the methodology for assessing corporate culture on the example of a particular industrial enterprise allows choosing the most accurate tools for its monitoring in the real economic environment.

**Keywords:** innovative development, corporate culture, corporate management, industrial enterprise, types of corporate culture, Cameron, & Quinn method.

*Надійшла до редакції 19.02.23 р.*