

## ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

©2023 ЛИТОВКА В. А., ПРУШКІВСЬКА Е. В., ПИЛИПЕНКО Г. М.

УДК 331.658.3  
JEL: L70; M14

### Литовка В. А., Прушківська Е. В., Пилипенко Г. М. Діагностика корпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах інноваційного розвитку

Мета статті полягає в дослідженні особливостей корпоративної культури металургійних підприємств України в умовах інноваційного розвитку. У результаті дослідження чотирьох типів корпоративної культури – адхократії, кланової, ринкової та ієрархічної – за моделлю CVF К. Кемерона та Р. Квінна було визначено, що адхократична культура найбільше сприятиме інноваціям, оскільки вона передбачає гнучкість та орієнтована на зовнішнє середовище. Своєю чергою, ринкова культура наголошує на контролі та стабільності, що є обмеженням для інновацій. Авторами запропоновано модифіковану методику діагностики корпоративної культури, яка базується на моделі CVF і передбачає систему 5-бальної шкали оцінювання респондентами питань анкети. Використовуючи програмне забезпечення Microsoft Excel і SPSS Statistics V21.0, автори проаналізували параметри корпоративної культури металургійних підприємств. У результаті діагностики було виявлено, що для ПАТ «ІНТЕРПАЙП» і ПРАТ «Центральний ГЗК» притаманна кланова корпоративна культура, яку необхідно посилити до показника бажаної. ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «ЮЖКОКС», ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» доцільно змінити тип корпоративної культури з ринкової клановою. Запропоновано, що стратегічне бачення розвитку металургійних підприємств необхідно змінювати в напрямку інноваційного розвитку, диджиталізації, смартизації виробництва, використання енергоощадних технологій, інтернету речей тощо. Також слід використовувати навчальні заходи та семінари щодо розвитку креативного потенціалу персоналу й активізації його участі в розробці «зелених» інновацій. Враховуючи євроінтеграційний курс України, доцільними є зміни принципів ведення бізнесу, пов'язаних з Європейською «зеленою угодою». Запропоновані рекомендації можуть бути використанні при вдосконаленні місії, стратегічного бачення, корпоративної культури та її цінностей для металургійних підприємств. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення взаємозалежності між типом корпоративної культури (кланова, інноваційна, ринкова, ієрархічна) для металургійних підприємств і процесами екологізації та цифровізації на підприємствах.

**Ключові слова:** корпоративна культура, інноваційна економіка, інновації, підприємство, металургійна промисловість, соціологічне опитування.  
**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 11.

**Литовка Віталій Анатолійович** – аспірант кафедри економічної теорії і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [LytovkaVA@ukr.net](mailto:LytovkaVA@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7177-7488>

**Прушківська Емілія Василівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

**E-mail:** [em.prushkovskaya@gmail.com](mailto:em.prushkovskaya@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4227-8305>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-1734-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36081051500>

**Пилипенко Ганна Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [annapylp@ukr.net](mailto:annapylp@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2091-4320>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-4707-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209739961>

UDC 331.658.3  
JEL: L70; M14

### Lytovka V. A., Prushkivska E. V., Pylypenko H. M. Diagnosing the Corporate Culture of Metallurgical Industry Enterprises in the Context of Innovative Development

The aim of the article is to study the features of the corporate culture of metallurgical enterprises of Ukraine in the context of innovative development. As a result of the study of four types of corporate culture – adhocracy, clan, market, and hierarchical – according to the CVF model of K. Cameron and R. Quinn, it was determined that adhocratic culture is most conducive to innovations, since it involves flexibility and is focused on the external environment. In turn, market culture emphasizes control and stability, which is a constraint on innovation. The authors propose a modified method for diagnosing corporate culture, which is based on the CVF model and provides for a system of 5-point scale for evaluating questionnaire questions by respondents. Using Microsoft Excel and SPSS Statistics V21.0 software, the authors analyzed the parameters of the corporate culture of metallurgical enterprises. As a result of the diagnostics, it was found that PJSC «INTERPIPE» and PJSC «Tsentralnyi Hirnycho-Zbahachuválny Kombinat» are characterized by a clan corporate culture, which needs to be strengthened to the desired indicator. For PJSC «ZAPORIZHSTAL», PJSC «YUZHKOXS», PJSC «KAMET-STAL» it is expedient to change the type of corporate culture from market to clan. It is proposed that the strategic vision of the development of metallurgical enterprises should be changed in the direction of innovative development, digitalization, smartization of production, the use of energy-saving technologies, the Internet of Things, etc. It is also necessary to use training activities and seminars to develop the creative potential of staff and intensify their participation in the development of green innovations. Taking into account the European integration course of Ukraine, it is expedient to change the principles of doing business related to the European Green Deal. The proposed recommendations can

be used to improve the mission, strategic vision, corporate culture and its values for metallurgical enterprises. Prospect for further research in this direction is to determine the interdependence between the type of corporate culture (clan, innovative, market, hierarchical) for metallurgical enterprises and the processes of greening and digitalization at enterprises.

**Keywords:** corporate culture, innovative economy, innovations, enterprise, metallurgical industry, sociological survey.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 11.

**Lytovka Vitalii A.** – Postgraduate Student of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**E-mail:** LytovkaVA@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7177-7488>

**Prushkivska Emiliia V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

**E-mail:** em.prushkovskaya@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4227-8305>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-1734-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36081051500>

**Pylypenko Hanna M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Tourism and Enterprise Economics, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**E-mail:** annapylp@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2091-4320>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-4707-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57209739961>

Світова металургійна промисловість в умовах інноваційного розвитку стала активно впроваджувати у виробництво та управлінські процеси цифрові та екологічні інновації, роботехніку, інтернет речей, низьковуглецеві технології [1]. Сучасні тренди національного розвитку металургійних підприємств України в умовах війни, на жаль, свідчать про скорочення виробництва на 84,7% порівняно з 2022 р. [2], тому для металургійних підприємств пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності є ще більш нагальним. Одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства є корпоративна культура, яка відповідає стратегічній спрямованості інноваційного розвитку, смартизації, екологізації виробництва. Інноваційний розвиток потребує культури, яка стимулює інновації. Інноваційна корпоративна культура обумовлюється процесами модернізації виробництва, інноваційними та структурними змінами, впливом на навколишнє середовище та дотримання принципів сталого розвитку. Проте задля розробки пропозицій щодо вдосконалення важливо розуміти, яка корпоративна культура існує на металургійних підприємствах і які цінності є чинними, а які – бажаними. Перехід на інноваційну модель розвитку потребує не лише нових технологій, а формування нових цінностей та установок, трансформації корпоративної культури.

Теоретичні та практичні проблеми корпоративної культури висвітлюються закордонними та українськими вченими. Найбільш поширеною методикою щодо діагностики корпоративної культури в умовах інноваційного розвитку є методика К. Кемерона та Р. Квінна (K. S. Cameron, R. E. Quinn) [3]. Серед іноземних учених набувають поширення дослідження трансформації культури в умовах цифрової та «зеленої» економіки, зокрема М. Сукеннік, М. Капуста,

П. Бак (M. Sukiennik, M. Kapusta, P. Bąk) [4] досліджували питання інноваційних змін корпоративної культури сировинної промисловості в аспекті Європейської «зеленої» угоди. Виявлення характерних рис корпоративної культури в умовах Індустрії 4.0 досліджують китайські вчені, які визначили, що компанії змінили практики лідерства та організаційні відносини з клієнтами завдяки використанню кіберфізичних систем [5]. Проблематику впливу цифрових змін на корпоративну культуру металургійних підприємств в умовах смарт-економіки висвітлювали українські вчені О. І. Амоша та В. А. Нікіфорова [6]. Вчені підкреслюють, що на металургійних підприємствах існує неготовність або небажання працівників сприймати модифіковану корпоративну культуру під впливом цифрової культури [6, с. 18].

Проте проблема визначення особливостей корпоративної культури металургійних підприємств в умовах інноваційного розвитку та з урахуванням сучасного зовнішнього середовища компаній, обумовлених війною в Україні, є недостатньо розкритою.

Метою статті є висвітлення особливостей корпоративної культури металургійних підприємств України в умовах інноваційного розвитку.

В умовах сталого інноваційного розвитку та цифровізації перед металургійними підприємствами постає питання формування корпоративної культури, яка б відповідала принципам сталого розвитку та стимулювання продукування технологічних, маркетингових, соціальних та управлінських інновацій. Але виробничі зміни не є одноетапним процесом. Оскільки корпоративна культура (далі – КК) є складною динамічною ієрархічною системою, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (со-

ціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [7], необхідно визначити, як саме ця система трансформується в умовах інноваційного розвитку.

Вченими використовується поняття «інноваційна корпоративна культура», яка являє собою «систему поширених у компанії норм і цінностей, що забезпечує високий рівень сприйняття, ініціації та реалізації інновацій» [8]. Носіями інноваційної корпоративної культури є керівник організації та топ-менеджери, які «трансляють» елементи культури підлеглим. При формуванні інноваційної культури в корпорації здійснюється акцент на двох напрямках [9]: 1) проголошення інноваційних цінностей у КК; 2) культивування інноваційних цінностей через створення сприятливого середовища для творчої, інноваційної діяльності.

**В**важається, що якщо організація бажає розвинути інноваційну культуру, то їй необхідно позбутися таких елементів поведінки, як підозра до інновацій та інноваторів, уникнення ризику та ініціативи, однакової оплати праці, низької інтенсивності праці шляхом змін у ставленні до праці та системи винагород. З позицій соціальної відповідальності розвиток інноваційної КК передбачатиме: оновлення системи цінностей і донесення їх до персоналу за допомогою внутрішнього маркетингу; створення творчої атмосфери в колективі за допомогою конкурсів оригінальних ідей; стимулювання до підвищення кваліфікації; розвиток нових мотиваційних і соціальних програм, що стимулюють прищеплення нових цінностей і правил етичної поведінки та інше.

Для того, щоб визначити характеристики інноваційності в КК, використовується модель, запропонована К. Кемероном і Р. Квінном [3], – «конкуруючі цінності» (*Competing Values Framework – CVF*). Ця модель є однією з найбільш впливових і широко використовуваних моделей у галузі дослідження КК.

К. Кемерон і Р. Квінн визначають чотири типи корпоративної культури: адхократію, кланову, ринкову та ієрархічну, використовуючи два виміри: гнучкість і розсудливість проти стабільності та контролю; зовнішній фокус проти внутрішнього. Використовуючи їх разом із шістьма організаційними аспектами – домінуючими характеристиками, організаційним лідерством, управлінням персоналу, організаційними зв'язками, стратегічною спрямованістю та критеріями успіху.

*Адхократична культура* підкреслює гнучкість і зміни; вона зорієнтована на зовнішнє середовище. Зазвичай такий тип спостерігається в компаніях, що працюють у динамічному контексті, та в тих, хто прагне бути лідером на своїх ринках. Ключові цінності в культурі адхократії – це креативність, підприємливість і ризик.

*Кланова культура* також підкреслює гнучкість, але вона внутрішньо зосереджена. Характеристики підприємств, що мають кланову культуру, полягають у такому: робота в команді, залучення співробітників та корпоративна прихильність працівників.

*Ринкова культура* проповідує контроль і стабільність, вона орієнтована на зовнішнє середовище. Основними цінностями компаній з цією культурою є досягнення цілей, послідовність і конкурентоспроможність.

Нарешті, *культура ієрархії* також орієнтована на контроль, але вона зосереджена на внутрішній організації. Її ключові цінності – це ефективність і чітке дотримання норм і правил.

**П**орівнявши типи культур, розроблені К. Кемероном і Р. Квінном, доходимо висновку, що орієнтовані на гнучкість культури сприяють підвищенню інновацій, оскільки гнучкість асоціюється з креативністю, свободою та зваженим ставленням до ризику, тоді як культури, що підкреслюють стабільність і контроль, можуть стримувати інновації. Емпіричні дослідження вчених [10] наводять докази, що підтверджують ці взаємозв'язки. Більше того, можна очікувати, що культури, орієнтовані на зовнішнє середовище, сприяють інноваціям більше, ніж культури, орієнтовані на внутрішню діяльність. У той час, як орієнтація на споживача допомагає реалізувати етап ініціювання, спрямовуючи розробників продуктів до зовнішніх клієнтів, шукаючи їх внесок у вдосконалення нових ідей продукту, компанія ж, що залишається замкненою у власних «чотирьох стінах», не в змозі виявляти та використовувати можливості за межами існуючого бізнесу чи поза її поточними технічними або експлуатаційними можливостями.

Тип культури CVF, який, як очікується, найбільше сприятиме інноваціям – це культура адхократії, оскільки вона підкреслює гнучкість та орієнтована на зовнішнє середовище. І навпаки, культура ієрархії гальмує інновації, оскільки цінності, які вона толерує (контроль, стабільність і внутрішня орієнтація), заважають їй. Ключові інноваційні цінності, тобто креативність, свобода та ризик є відсутніми.

Стосовно двох інших типів культурної моделі (ринкової та кланової), необхідно поглибити їх характеристики для з'ясування взаємозв'язку. Беручи до уваги характеристики кланової культури, вона може сприяти інноваціям, оскільки підкреслює командну роботу та участь співпрацівників. Якщо в команді є багато талановитих працівників, які володіють міждисциплінарними знаннями та досвідом, висувають складні ідеї та включають новий досвід у практичну діяльність, це сприятиме творчості та інноваціям у компанії.

У випадку з ринковою культурою є кілька фактів як на користь, так і проти неї. Зовнішня орієнтація ринкової культури заохочує інновації, пропонуючи нові ідеї та ринки компанії, враховуючи потреби спо-



живачів. На відміну від цього інші дослідження виявляють, що надмірна увага до поточних потреб споживачів може стати бар'єром на шляху деяких видів інновацій, проте загалом зовнішня орієнтація заохочує інновації. Крім того, ринкова культура, згідно з її визначенням у моделі К. Кемерона та Р. Квінна, наголошує на контролі та стабільності, а не на гнучкості, що є обмеженням для інновацій [11], однак загалом вчені вважають, що зовнішня орієнтація заохочує інновації.

**Д**ля аналізу та оцінки корпоративної культури металургійних підприємств України модифікуємо методика К. Кемерона та Р. Квінна задля більш спрощеного анкетування працівників металургійної промисловості. Дана методика заснована на використанні Рамкової конструкції конкуруючих цінностей. Проте нами було змінено підхід до розробки анкети та замінено 100-бальну систему на 5-бальну. Модифікований підхід передбачає використання п'яти етапів:

- 1) проведення соціологічного опитування, тобто оцінка КК за напрямками: ключові особливості, організаційне лідерство, управління персоналом, об'єднувальна сутність організації, стратегічна спрямованість, критерії успіху. Оцінка здійснюється для існуючої та бажаної КК працівниками металургійних підприємств України. Опитуваним необхідно було надати відповідь на твердження для кожного напрямку за 5-бальною шкалою: 1 – повністю не згоден, 2 – в основному не згоден, 3 – частково згоден, 4 – в основному згоден, 5 – повністю згоден. Така шкала спрощує анкетування та дає можливість респондентам швидко надати відповіді за характеристиками КК;
- 2) розрахунок інтегральних індексів на основі результатів опитування та формули середнього арифметичного. Обробка анкет здійснюється у програмі Microsoft Excel та SPSS Statistics V21.0. Дані всіх відповідей з кожного напрямку «Існуюча» та «Бажана» підсумувалися та вираховувалося середнє значення для кожного підприємства та загалом по всіх підприємствах;
- 3) формування профілів КК металургійних підприємств. Побудова параметрів профілю передбачало розрахунок середніх значень по кожній альтернативі для рядка «Існуюча» та «Бажана», після чого значення наносилися на відповідну форму профілю КК;
- 4) розрахунок рівня відхилення бажаної від існуючої культури та їх порівняння;
- 5) розробка рекомендацій щодо трансформації КК.

Для апробації модифікованого підходу було обрано п'ять металургійних підприємств України. Цільовою аудиторією для опитування стали керівни-

ки, фахівці (спеціалісти) та робітники металургійних підприємств ПАТ «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя), ПАТ «ІНТЕРПАЙП» (м. Дніпро), ПрАТ «Центральний ГЗК» (м. Кривий Ріг), ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (м. Кам'янське), ПрАТ «ЮЖКОКС» (м. Кам'янське). Усього в опитуванні взяли участь 154 особи. У ході дослідження було опитано 22,7% респондентів, що працюють на ПАТ «Запоріжсталь»; 20,2% – у ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»; 19,5% опитаних працюють на ПАТ «ІНТЕРПАЙП» та по 18,8% у ПрАТ «Центральний ГЗК» і ПрАТ «ЮЖКОКС». У дослідженні брали участь 3,2% респондентів віком до 25 років, 51,3% – від 25 до 40 років, 39,6% – від 40 до 55 років та 5,8% – 55 і старше; з такою освітою: 94,9% – з вищою; 3,9% – середньою спеціальною; 0,6% – середньою; 0,6% мали рівень PhD. Коефіцієнт альфа Кронбаха становив 0,972, що свідчить про надійність опитувальника. Для всіх п'яти металургійних підприємств розрахунки параметрів корпоративної культури наведено в *табл. 1*, а профіль зображено на *рис. 1*.

Таблиця 1

Типи корпоративної культури для металургійних підприємств (за К. Кемероном і Р. Квінном (модифікований підхід))

Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,23	4,34
Адхократична	3,25	4,29
Ринкова	3,62	4,19
Ієрархічна	3,58	4,21

Джерело: складено авторами на основі даних соціологічного опитування.

**Я**к показали результати діагностики, підприємствам, що узяли участь в опитуванні, притаманна ринкова культура, яка, на жаль, не сприяє активному інноваційному розвитку. Також показник ієрархічної культури має високе значення порівняно з клановою та адхократичною. Проте персонал цих підприємств бажає в майбутньому мати відповідну націленість на зміну типу культури, про що свідчить зменшення частки як ієрархічної, так і ринкової культури в бік кланової.

При аналізі параметра «стратегічна спрямованість» було виявлено, що персонал підприємств бажає, щоб стратегія підприємств відповідала інноваційному типу культури (*табл. 2*). Виходячи із взаємозв'язків, що корпоративна культура впливає на інновації підприємств, і навпаки, можемо припустити, що стратегічне бачення розвитку металургійних підприємств необхідно змінювати в напрямку інноваційного розвитку, диджиталізації, смартизації виробництва, використання енергоощадних технологій, інтернету речей тощо. Враховуючи євроінтеграційний курс України, доцільними є зміни принципів



**Рис. 1. Організаційний профіль корпоративної культури для металургійних підприємств (за К. Кемероном і Р. Квінном (модифікований підхід))**

**Джерело:** складено авторами на основі даних соціологічного опитування.

ведення бізнесу, пов'язаних з Європейською «зеленою» угодою. Положення цього документа складають зміни у сфері корпоративної культури суб'єктів господарювання в металургійній і гірничодобувній промисловості [4]. Також доцільно використовувати навчальні заходи та семінари щодо розвитку креативного потенціалу персоналу та активізації його участі в розробці «зелених» інновацій.

**Таблиця 2**

**Профіль «Стратегічна спрямованість» корпоративної культури для металургійних підприємств (за К. Кемероном і Р. Квінном (модифікований підхід))**

Профіль «Стратегічна спрямованість»		
Усі підприємства		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,34	4,42
Адхократична	3,59	4,44
Ринкова	3,66	4,25
Ієрархічна	3,47	4,01

Результати опитування окремо за металургійними підприємствами в розрізі профілів КК наведено в табл. 3.

Результати самооцінки параметрів корпоративної культури персоналом вищевказаних металургійних підприємств засвідчили, що для ПАТ «ІНТЕРПАЙП» та ПрАТ «Центральний ГЗК» притаманна кланова КК, яку необхідно посилити до показника бажаної; ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «ЮЖКОКС», ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» необхідно змінити тип КК з ринкової на кланову, посиливши її параметри у тому

числі. Відповідно, спираючись на те, що кланова культура більше сприяє інноваціям, ПАТ «ІНТЕРПАЙП» і ПрАТ «Центральний ГЗК» мають спрямованість на інноваційний розвиток.

**В**раховуючи характеристики кланової культури (пов'язаність, моральність, турбота, повага, безпека, розвиток людських ресурсів), емпіричні дослідження [10] та результати діагностики КК металургійних підприємств України, можемо припустити, що вона буде сприяти інноваціям на вищевказаних металургійних підприємствах, оскільки передбачається акцент на розвиток людського капіталу та активну участь співробітників у процесі просування комплексних інноваційних ідей до керівництва, розробку нових рішень та технологій, що сприятиме розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Також, враховуючи євроінтеграційний курс України, доцільними є зміни принципів ведення бізнесу, пов'язаних з Європейською «зеленою» угодою.

### ВИСНОВКИ

Результати соціологічного дослідження засвідчили значне відхилення між існуючою та бажаною корпоративною культурною на металургійних підприємствах України. За загальним організаційним профілем підприємствам притаманна ринкова культура, проте бажаною є кланова. Результати самооцінки параметрів корпоративної культури персоналом вищевказаних металургійних підприємств засвідчили, що для ПАТ «ІНТЕРПАЙП» і ПрАТ «Центральний ГЗК» притаманна кланова КК, яку необхідно посилити до показника бажаної; ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «ЮЖКОКС», ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» необхідно змінити тип КК з ринкової на кланову.

## Профілі корпоративної культури для металургійних підприємств України

ПАТ «ІНТЕРПАЙП» (м. Дніпро)		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,47	4,35
Адхократична	3,31	4,13
Ринкова	3,41	3,89
Ієрархічна	3,37	3,69
ПрАТ «Центральний ГЗК» (м. Кривий Ріг)		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,87	4,47
Адхократична	3,78	4,31
Ринкова	3,75	4,01
Ієрархічна	3,54	3,75
ПрАТ «ЮЖКОКС» (Кам'янське)		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,22	4,28
Адхократична	3,15	4,17
Ринкова	3,52	4,13
Ієрархічна	3,31	4,07
ПАТ «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя)		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,23	4,34
Адхократична	3,25	4,29
Ринкова	3,62	4,19
Ієрархічна	3,58	4,21
ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (м. Кам'янське)		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
Кланова	3,09	4,07
Адхократична	3,13	3,98
Ринкова	3,34	3,92
Ієрархічна	3,30	3,97

**Джерело:** складено авторами на основі даних соціологічного опитування.

На наш погляд, в умовах інноваційного розвитку цим металургійним підприємствам доцільно вдосконалити місію, стратегію та корпоративні цінності в контексті стратегічного розвитку «розумного» та «зеленого» металургійного виробництва, більш активно впроваджувати нововведення у сфері смарт- і «зелених» технологій, використовувати навчальні заходи та семінари для розвитку креативного потенціалу персоналу та активізації його участі в розробці «зелених» інновацій та рішень.

Перспективи подальших розробок полягатимуть у виявленні взаємозалежностей між типом корпоративної культури (кланова, інноваційна, ринкова, ієрархічна) для металургійних підприємств і процесами екологізації та цифровізації на підприємствах. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Janjua R. Smart manufacturing. URL: <https://worldsteel.org/about-us/smart-manufacturing/>
2. Ермоленко Г. Україна в січні 2023 року посіла 35-те місце у світі за обсягами виплавки сталі / GMK Center. 22.02.2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukraina-v-sichni-2023-roku-posila-35-te-misce-u-sviti-za-obsyagami-viplavki-stali/>
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
4. Sukiennik M., Kapusta M., Bał P. Transformation of Corporate Culture in the Aspect of European Green Deal – Polish Raw Materials Industry. *Journal of the Polish Mineral Engineering Society*. 2020. No. 2. P. 177–182 URL:

- [http://www.potopk.com.pl/Full\\_text/2020\\_n2\\_v2\\_full/IM%202-2020-v2-a25.pdf](http://www.potopk.com.pl/Full_text/2020_n2_v2_full/IM%202-2020-v2-a25.pdf)
- Liu S.-F., Fan Y.-J., Luh D.-B., Teng P.-S. Organizational Culture: The Key to Improving Service Management in Industry 4.0. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12. Iss. 1. Art. 437. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12010437>
  - Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Розвиток металургійної смарт-промисловості: світовий досвід та уроки для України. *Економіка України*. 2019. № 9–10. С. 3–23. URL: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_19\\_09\\_003\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_19_09_003_uk.pdf)
  - Прушківський В. Г., Литовка В. А. Особливості розвитку корпоративної культур металургійних підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/66.108>
  - Смирнова Т. А., Голей Ю. М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2014. Вип. 3. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.15421/191415>
  - Соболева Т. О., Незамедінова Т. С. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1. С. 74–77. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-12>
  - Isaksen S. J., Ekvall G. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*. 2010. Vol. 19. Iss. 2. P. 73–88. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
  - Baker W. E., Sinkula J. M. Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*. 2002. Vol. 5. P. 5–23. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1012543911149>

УДК 330.322

JEL: D92; E22; L69; O16; P33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-246-252>

## ДО ПИТАННЯ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 КРИВИЦЬКА О. Р.

УДК 330.322

JEL: D92; E22; L69; O16; P33

### Кривицька О. Р. До питання щодо дослідження інвестиційної привабливості підприємства

У статті здійснено систематизацію підходів та окреслено переваги і недоліки існуючих методів оцінки інвестиційної привабливості підприємства для того, щоб найвигідніше презентувати себе перед потенційним інвестором, що в майбутньому дозволить втримати належний рівень конкурентоспроможності, підвищити рівень інтелектуалізації, збільшити кількість інновацій, інтегрованих у виробництво. Акцентовано увагу на тому, що підприємства, які зацікавлені в інвестиціях, мають добре усвідомлювати, яку інформацію та в якій формі їм необхідно подавати для аргументації своєї інвестиційної привабливості. Відзначено, що для інвестиційної привабливості як економічної величини характерна широка різноманітність показників (індикаторів). Процес аналізу інвестиційної привабливості підприємств слід вважати розглядом багатовимірної, багатфакторної економічної величини, в якій пов'язані багато незалежних між собою показників-індикаторів. Необхідним і важливим аспектом у процесі оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є врахування не тільки його внутрішніх чинників, а й зовнішніх. Запропоновано до зовнішніх факторів, що не залежать від підприємства як суб'єкта господарювання, включити інвестиційну привабливість галузі та регіону, в яких функціонує підприємство. Закономірним є той факт, що інвестори передусім зацікавлені в здійсненні інвестування в підприємства з високим потенціалом, які розташовані в перспективному регіоні та в галузі, що стрімко розвивається, аніж у підприємства, які розташовані в депресивних регіонах і перебувають у стагнованій галузі. Окремо відзначено важливість вміння професійно та на належному рівні обґрунтовувати інвестиційну пропозицію, що надається для потенційного інвестора. Перед тим як залучити інвестора, рекомендовано провести декілька незалежних оцінок проекту, які можна було б презентувати для кількох потенційних інвесторів. Це дасть змогу зрозуміти та визначити реальну вартість проекту і за потреби скоригувати позицію підприємства, що зацікавлене в надходженні інвестицій. Відзначено чотири основні помилки, що впливають на низький рівень підготовки інвестиційних проектів: проект перебуває на стадії ідеї; проект не містить маркетингового плану; відсутні оцінки щодо рентабельності проекту; низька якість презентації матеріалів.

**Ключові слова:** підприємство, інвестиційна привабливість, інвестиційний проект.

**Бібл.:** 13.

**Кривицька Ольга Романівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу, Національний університет «Острозька академія» (вул. Семінарська, 2, Острог, 35800, Україна)

**E-mail:** [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0844-3362>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-4917-2018>

UDC 330.322

JEL: D92; E22; L69; O16; P33

### Kryvytska O. R. To the Question Regarding the Study of the Investment Attractiveness of Enterprise

The article systematizes approaches and outlines the advantages and disadvantages of existing methods for assessing the investment attractiveness of enterprise in order to present itself in the most profitable way to a potential investor, which in the future will allow to maintain the appropriate level of competitiveness, increase the level of intellectualization, increase the number of innovations integrated into production. Attention is focused on the fact that enterprises that are interested in investments should be well aware of what information and in what form they need to submit to argue their investment attractiveness. It is