

Д. В. Чернух,  
аспірантка,

ORCID 0000-0002-1534-9913,

e-mail: diana0415@ukr.net,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

## ІСНУЮЧІ МЕТОДИКИ ДІАГНОСТИКИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** В останні роки питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу як теоретиків так і практиків управління. Для сучасного суспільства, що розвивається в мінливих умовах, актуальним є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, засади та правила, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні корпоративна культура підприємств стала головним пріоритетом для лідерів усіх галузей. Так згідно з даними Quantum Workplace [1] 66% керівників вважають, що культура важливіша за бізнес-стратегію чи модель роботи організації. Корпоративну культуру як один із основних чинників, які впливають на вартість підприємств, розглядають 78 % топ-менеджерів компаній з Fortune 100 [2].

За інформацією наданою Ernst & Young [3] варто зазначити, що 55% компаній, що входять до FTSE 350, відзначили збільшення операційного прибутку на 10% завдяки інвестиціям в організаційну культуру, 92% членів рад директорів цих компаній вважають, що увага до корпоративної культури покращила їхні фінансові показники. 84% керівників вважають, що культура має вирішальне значення для успіху компанії, 60% стверджують, що вона важливіша за стратегію або операційну модель [4].

Опитування проведене Deloitte [5] в 2018 році, показало, що 82% підприємств вважають корпоративну культуру одним із найважливіших чинників успіху своєї компанії. За даними CultureIQ [6], підприємства зі сильною культурою мають 65% більшу ймовірність залучення талановитих співробітників. А опитування проведене у 2020 році Society for Human Resource Management [7] показало, що 93% респондентів вважають корпоративну культуру важливою для забезпечення задоволення роботою співробітників. Опитування проведене Great Place to Work [8] показало, що підприємства з високими рейтингами корпоративної культури мають на 50% менше випадків звільнення співробітників.

Згідно з інформацією отриманої під час дослідження, проведеного Gallup [9] показало, що 85% опитаних співробітників вважають, що рівень за-

доволення роботою залежить від корпоративної культури, при цьому компанії зі слабкою культурою мають на 33% вищий показник звільнення співробітників, ніж ті, які мають сильну культуру.

За даними компанії Harvard Business Review [10], 64% опитаних співробітників вважають, що їхні компанії не володіють чіткою корпоративною культурою. Опитування, проведеного McKinsey & Company [11] показало, що лише 19% керівників компаній стверджують, що їхні організації мають ефективну корпоративну культуру, при цьому підприємства з високими показниками задоволення співробітників мають на 22% більшу ймовірність збільшення прибутку та на 21% більшу ймовірність збільшення продуктивності праці та виробництва.

З огляду на це варто зазначити, що методика діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури є актуальними для сучасних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день підприємства й організації розглядають корпоративну культуру як важливий інструмент управління, який допомагає створити та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Зарубіжний досвід свідчить, що організації, які розглядають організаційну структуру зі стратегічної точки зору, функціонують більш ефективно.

Так поняття організаційної культури всебічно представлені в науковій літературі в працях Н. Волошко [12], О. Гудзь [13], А. Завгородня [14].

Дослідженню методів оцінки організаційної культури присвячено роботи К. Баннікової [15], О. Білецької [16], І. Кубаревої [17], М. Овчаренко [18], К. Терещенко [19], О. Харчишиної [20].

Так, М. Овчаренко [18] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного їх використання.

У роботі К. Баннікової [15] визначено мету оцінки організаційної культури, що полягає в систематичній інтерпретації існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізацію існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

Найбільш популярними в практиці сучасних організацій є методи оцінки організаційної культури Е. Шейна (E. Shane) [21], К. Камерона, (K. Cameron) [22], Р. Куїнна (R. Quinn) [23], Д. Денісона, (D. Denison) [24], Т. Діла і А. Кенеді (T. Dila and A. Kennedy) [25], Г. Захарчиної [26].

Детальні огляди досліджень на цю тему можна знайти в роботах таких авторів, як П. Шродт (P. Schrodtt) [27], Дж. Мартін (J. Martin) [28]. Деякі з представлених в літературі вимірювань згадуються тільки як ілюстрація. Наприклад, Д. Равасі та М. Шульц (D. Ravasi, M. Schultz) [29], належать до тих, хто ратує за визнання міцності і узгодженості культури як її головних визначальних властивостей.

У своїй праці С. Алберт (S. Alpert) і Д. Ухеттен (D. Whetten) [30] визначили критичним для аналізу культури вимірювання від суто особової до строго фабричної орієнтації.

Дж. Котер (J. Kotter) і Дж. Хаскетт (J. Heskett) [31] запропонували вимірювання сили-слабкості організаційної культури і вимірювання її внутрішньо-зовнішнього фокусування.

Т. Діл (T. Deal) і А. Кенеді (A. Kennedy) [25] наполягали на вимірюванні, що базується на швидкості зворотного зв'язку (від високого до низького) і ступеня ризику (від високого до низького).

Відстоював як ключові вимірювання культури тип орієнтації людей (участь на противагу неучасті) і способи орієнтації в зовнішньому оточенні (відповідь на противагу попередженню) у своїх працях Р. Ернест (R. Ernst) [32].

Г. Гордон (G. Gordon) [33] виділив одинадцять вимірювань корпоративної культури, включаючи прозорість і напрям, організаційну досяжність, інтеграцію, доступність вищої управлінської ланки, заохочення особистої ініціативи, дозвіл конфліктів і розвиток людських ресурсів.

Р. Ходжберг (R. Hooyberg) [34] акцентував увагу на владі, виключенні невизначеності, індивідуалізмі, енергичності, а Кеті де Врай і Міллер (Kets de Vries, Miller) [35] – на нефункціональних вимірюваннях культури, включаючи суто психіатричні ознаки параної, відходу від реальності, а також харизми, бюрократії і політизування.

Дж. Мартін (J. Martin) [28] запропонувала культурну інтеграцію і консенсус, диференціацію і конфліктність, фрагментацію і невизначеність. Однією з причин існування такої великої кількості запропонованих вимірювань є та обставина, що корпоративна культура відрізняється винятковою широтою і охоплює всі сфери діяльності підприємства. Вона об'єднує в собі складний, внутрішньо зв'язаний, ви-

черпний і разом з тим не цілком визначений набір чинників.

А. Базилюк та І. Хоменко [36] розширили застосування методу SERVQUAL для оцінки логістичних послуг. О. Головань, О. Олійник, С. Маркова, А. Корнієнко [37] визначили основні напрямки адаптації механізму оцінки лояльності споживачів в контексті забезпечення своєї позиції на ринку та пропонує шляхи покращення методу SERVQUAL, що дає можливість застосовувати його не тільки для оцінки клієнтів банку лояльності, а й для інших секторів, зокрема для логістичних підприємств.

Зазначені методики являють собою різноманітні підходи та методи щодо оцінювання корпоративної культури, які переважно передбачають визначення типу організаційної культури чи її параметрів, проте методи визначення рівня корпоративної культури є недостатньо дослідженими. Тому сьогодні існує об'єктивна необхідність щодо обґрунтування методичного підходу до оцінки рівня організаційної культури з метою її подальшого розвитку.

**Мета дослідження** – теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінки й аналізу корпоративної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки.

Методологія дослідження базувалася на поєднанні таких методів дослідження як: порівняльний аналіз, системний аналіз, структурний аналіз, факторний аналіз та метод синтезу.

Інформаційну базу склали консалтингові компанії: PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні ефективне впровадження корпоративної та підприємств позиціонується як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників; забезпечувати відданість організації; полегшувати процес комунікації.

Оцінити можливість реалізації стратегії компанії (фірми, підприємства) і вирішити, змінювати цілі та завдання або вибудувати іншу корпоративну культуру, що відповідає новій стратегії, допоможе діагностика корпоративної культури (процес вивчення та оцінювання культури організації. Вона дозволяє отримати інформацію про цінності, норми поведінки, міфи та ритуали, які існують в організації).

Теоретичний аналіз наукових праць [12-37] дозволив визначити різноманіття підходів та методів оцінювання організаційної культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові корпоративної культури та методи представлення результатів. У науковій літературі виділяють такі точки зору щодо виділення підходів до оцінювання корпоративної культури (див. рисунок).

Зазначені класифікації підходів до оцінювання корпоративної культури передбачають якісний або кількісний вимір культури. Варто зазначити, що якісні та кількісні методи оцінювання корпоратив-

ної культури мають переваги та недоліки. Так серед основних недоліків якісних методів В. Охота виділяє [38]: атрибути, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства. А основними перевагами кількісних методів є: широта сфери дослідження; можливість порівняння результатів оцінювання корпоративної культури різних організацій.

Застосування методів оцінювання ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування організаційної культури.



**Рисунок. Основні методи аналізу корпоративної культури**

Складено на основі [20; 38].

У своїй роботі О. Харчишина [20] зазначає, що, враховуючи всі переваги та недоліки різних методів оцінювання корпоративної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм корпоративної культури.

У дослідженні Г. Захарчина [26] вказано, що діагностика корпоративної культури підприємства – це «система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отри-

манню нових завдань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання».

Варто зазначити, що ефективне та якісне дослідження корпоративної культури складається з двох основних підходів: об'єктивістсько-кількісний та суб'єктивістсько-інтерпретаційний підходи (табл. 1).

Сьогодні система діагностики корпоративної культури підприємства – це набір технологій, методик, методів, бізнес-індикаторів (параметрів), ресурсів, суб'єктів та об'єктів, котрі спрямовані на об'єктивне оцінювання корпоративної культури підприємства.

## Основні методологічні підходи до дослідження організаційної культури

Характеристика	Об'єктивістсько-кількісний підхід	Суб'єктивістсько-інтерпретаційний підхід
Онтологічні припущення	Корпоративна культура є об'єктивним феноменом, який існує незалежно від сприйняття окремих людей	Корпоративна культура є суб'єктивним феноменом, який переживається працівниками в різний спосіб
Епістемологічні припущення	Знання про корпоративну культуру можна отримати шляхом спостереження та вимірювання	Знання про корпоративну культуру можна отримати шляхом інтерпретації досвіду та значень працівників
Типи досліджень	Кількісні дослідження, такі як опитування та анкетування	Якісні дослідження, такі як інтерв'ю та спостереження
Методи досліджень	Опитування, анкетування, аналіз документів, статистичний аналіз даних	Інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та інших артефактів організації з точки зору їх значення та символізму

Складно на основі [39].

Таким чином, метою діагностики корпоративної культури є систематична інтерпретація існуючих культурних симптомів за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої корпоративної культури.

Діагностика корпоративної культури повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як: науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об'єктів

дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю (табл. 2).

З огляду на те, що основною метою формування та розвитку корпоративної культури є підвищення ефективної роботи підприємства, тому беззаперечним у даному контексті має місце діагностика корпоративної культури підприємства.

## Аналіз методик оцінювання корпоративної культури

Автор та Методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Е. Шейн (E. Schein) [21]. <b>Клінічне Обстеження</b>	- методика орієнтованим на конкретне підприємство; - дослідник має достатньо часу для проведення оцінки і розробки програми внесення змін в корпоративну культуру; - методика дає можливість максимально визначити та дослідити особливості внутрішніх комунікацій, елементи символічної системи	- потребує значних витрат часу і коштів; - відсутні формалізовані методики досліджень, а тому великою є вірогідність суб'єктивних оцінок; - оцінювання даються описово, будь які кількісні методи не використовуються
Г. Хофстеде (G. Hofstede) [40]. <b>Методика виміру культурної теорії</b>	- простота використання, надійність, універсальність, корисність застосування для порівняння в системі міжнародних компаній; - призначена для вивчення особливостей національних культур	- недостатньо уваги приділяється індивідуальній різноманітності; - згідно автора дана методика є статистичною та не може змінюватися в часі
Т. Діл (T. Deal), А. Кеннеді (A. Kennedy) [25] <b>Методика залежності ступеня ризику та швидкості отримання зворотного зв'язку</b>	- врахування галузевої спрямованості організації; - специфіка взаємодії організації із зовнішнім середовищем; - підвищує точність прийняття рішень: оцінюючи ризики та швидкість отримання зворотного зв'язку, методика дозволяє зробити більш точні та обґрунтовані рішення	- низький рівень об'єктивності прийняття рішень; - короткостроковість успіху отриманих даних; - методика може бути суб'єктивною та залежати від індивідуального сприйняття та досвіду
Ч. Хенді (Ch. Handy) [41] <b>Методика взаємозв'язку організаційної структури з організаційною культурою</b>	- простота застосування; - дозволяє виявити проблемні аспекти організаційної культури, що впливають на ефективність організаційної структури; - забезпечує взаємодію між структурою та культурою	- складність представлення профілів у межах однієї організації; - високі витрати; - методика ОС-ОК не надає готових рішень щодо зміни культури або структури

Закінчення табл. 2

1	2	3
К. Камерон (K. Cameron) [22], Р. Куїн (R. Quinn) [23] <b>Рамкова конструкція Конкуруючих цінностей (OCAI)</b>	- методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартна анкета і алгоритм її обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені суб'єктивізму; - простота використання	- в процесі оцінювання не використовується фінансово-економічні показники; - оцінюється обмежено коло характеристик корпоративної культури
Р. Блейк (R. Blake), Дж. Моутон (J. Mouton) [42] <b>Модель «управлінські ґрати»</b>	- забезпечення практичного досвіду (методика надає можливість учасникам пережити реальні виклики та проблеми, з якими вони можуть стикнутися на своєму робочому місці).	- залежність від позиції керівника; - обмеженість підходу до вироблення управлінських рішень (орієнтація на інтереси виробництва чи орієнтація на інтереси людини)
С. Глейзер (S. Glaser) [43] <b>Методика обстеження організаційної культури (Organizational Culture Survey – OSC)</b>	- методика дозволяє отримати детальну інформацію про те, які цінності та норми визнає організація, що допомагає виокремити та розуміти основні проблеми в організаційній культурі	- низький рівень репрезентативності даних, - відсутність адаптованого інструментарію; - результати обстеження потребують додаткового аналізу та інтерпретації, щоб зробити висновки та прийняти рішення щодо покращення культури організації
Ч. О'Рейлі (C. O'Reilly) [44] <b>Методика профільного підходу до організаційної культури (Organization Culture Profile – OCP)</b>	- методика є досить простою і легкою в застосуванні; - розширення можливостей дослідження: за допомогою цієї методики можна проводити дослідження не лише в компанії в цілому, але і в окремих відділах та групах працівників	- відсутність універсального набору факторів; - низький рівень достовірності результатів; - може бути суб'єктивною, оскільки результати залежать від оцінювання тих, хто проводить аналіз, та їх інтерпретації. - високі витрати
Р. Харрісон (R. Harrison) [45] <b>Методика виміру домінуючого типу культури в організації</b>	- універсальність; - простота застосування; - збір даних може бути здійснений швидко	- недостатність вибірки даних; - низький рівень репрезентативності результатів
Д. Денісона (D. Denison) [24] <b>Методика Денісона</b>	- відносна простота і швидкість використання; - анкета, яка застосовується, та спосіб оцінювання є чіткими і зрозумілими	- передбачає залучення зовнішніх консультантів для здійснення оцінювання; - в процесі оцінювання не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки

*Примітка:* (аналіз наукових джерел показав, що деякі автори ототожнюють поняття організаційна та корпоративна культура).

Складено на основі [21-25; 40-45].

Розглянуті в табл. 2 підходи до діагностики корпоративної культури мають характерні особливості. Так метод клінічного дослідження Е. Шейна (E. Schein) несе в собі холістичний зміст, де точність результатів залежить від аналізу глибинного рівня корпоративної культури, заснованого на спеціальних знаннях в галузі психології.

Одним з недоліків методики Т. Діла та А. Кеннеді (T. Deal, A. Kennedy) є суб'єктивність оцінювання корпоративної культури, і як наслідок низький рівень об'єктивності прийнятих рішень. Метод розроблений Г. Хофстедом (G. Hofstede) спрямований на оцінку та зіставлення національних проявів організаційних цінностей. Спосіб, запропонований Ч. Хенді (Ch. Handy), залежить від факторів довілля. Спосіб OSC С. Глейзера (S. Glaser), вимагає

апробації в організаціях із різною формою виробничого процесу.

Застосування методик: Ч. О'Рейлі (C. O'Reilly), утруднено через відсутність адаптованого інструментарію та достатнього рівня достовірності одержуваних результатів. Застосування моделі «управлінські ґрати» Р. Блейка (R. Blake), Дж. Моутона (J. Mouton), ускладнено суб'єктивністю прийнятих керівником управлінських рішень.

Методика Д. Денісона (D. Denison) у низці організацій виявила неузгодженість основних чинників ефективності, необхідні оцінки показників корпоративної культури і складність у безперервному пошуку еталонних компаній та порівняння з ним інших об'єктів.

В Україні дослідження корпоративної культури є відносно новим напрямком. Перші дослідження в цій галузі були проведені в 1990-х роках. З того часу кількість досліджень зростає, і українські дослідники розробляють власні теорії та методи дослідження корпоративної культури (табл. 3).

Основними напрямками досліджень корпоративної культури в Україні є: вивчення впливу кор-

поративної культури на успіх компанії; особливостей формування організаційної культури в Україні; розробка теорій та методів дослідження корпоративної культури. Дослідження в цьому напрямку спрямовані на розробку власних українських теорій та методів дослідження корпоративної культури, які відповідають особливостям українського бізнес-середовища.

Таблиця 3

**Методика оцінювання корпоративної культури вітчизняними дослідниками**

Автор та методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Г. Захарчина [26] <i>Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій</i>	- відносна простота і швидкість використання; - методика може бути здійснена власними силами підприємства; - за рахунок використання якісних і кількісних оцінок методика має високий рівень об'єктивності; - не потребує значних витрат фінансових ресурсів	- за умови складання підприємствами різного переліку функцій та показників оцінювання можуть суттєво відрізнятись; - методика не передбачає здійснення контент аналізу, глибокого аналізу проблем підприємства, а тому не може вважатись комплексною; - надзвичайно мало уваги приділяється експліцитним проявам корпоративної культури
Г. Хаєт [46] <i>Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури</i>	- базується на аналізі даних, що дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації; - дозволяє швидко та ефективно зібрати і проаналізувати велику кількість даних	- може бути досить дорогою, оскільки потрібно виконати велику кількість досліджень та аналізів; - не здатна охопити всі аспекти корпоративної культури, зокрема, ті, які важко виміряти
А. Воронкова [47] <i>Методика індикативної оцінки корпоративної культури</i>	- дозволяє оцінити рівень корпоративної культури в компанії, визначити сильні та слабкі сторони та зробити рекомендації для покращення; - залучає до процесу оцінювання різні рівні учасників компанії отримати більш об'єктивні результати.	- є складною у використанні, що вимагає від компанії достатньої кількості ресурсів та експертизи для проведення оцінки; - методика може бути залежною від інтерпретації учасників, що може призвести до різних результатів та спотворення даних
К. Фокіна – Мезенцева [48] <i>«Методика діагностики корпоративної культури організації»</i>	- використовує різні методи та інструменти для дослідження корпоративної культури, що дозволяє отримати більш повну та точну картину; - діагностика проводиться на основі даних, зібраних від різних джерел, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивності дослідника; - методика може бути адаптована до потреб та особливостей конкретної організації	- високі витрати. Діагностика корпоративної культури за допомогою методики Фокіна-Мезенцевої може вимагати значних витрат, зокрема на найм кваліфікованих спеціалістів; - складність використання. вимагає певного рівня кваліфікації від тих, хто проводить діагностику, тому їй не завжди можуть використовувати некваліфіковані або недосвідчені спеціалісти; - діагностика корпоративної культури може бути залежною від зовнішніх факторів, таких як ситуація на ринку, політичні та економічні умови, що може знизити точність отриманих даних
О. Андросова [49] <i>Методика Андросової</i>	- методика дозволяє отримати детальний опис організаційної культури, що дозволяє зрозуміти проблемні зони та розробити ефективні рішення; - дозволяє вільно комбінувати різні методи дослідження для отримання найбільш повної інформації	- є довгою за часом та дорогою коштом; - оцінювання культури організації може залежати від відношення дослідника до питань культури, що може спотворювати отримані результати; - оцінювання культури організації може бути суб'єктивною
О. Харчишина [20] <i>«Методика діагностики оцінки корпоративної культури Харчишин»</i>	- методика базується на аналізі конкретних фактів та даних, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивного бачення дослідника; - легко застосовується та не вимагає великих витрат часу та коштів; - має високу надійність та повторюваність результатів, що дозволяє отримувати консистентні дані в різних організаціях	- методика може бути обмеженою в термінах того, що вона не охоплює всі аспекти корпоративної культури та не враховує контекстуальних факторів. - незважаючи на те, що методика спрямована на зменшення впливу суб'єктивності дослідника, вона все ще може бути відчутною в результаті аналізу. - не має стандартизованих показників

1	2	3
М. Овчаренко [18] <i>«Методика Овчаренко» або «Методика дослідження організаційної культури Овчаренка»</i>	- методика дозволяє визначити багато аспектів організаційної культури, включаючи цінності, норми, поведінку, комунікацію та ін. - забезпечує об'єктивність дослідження та надійність результатів завдяки застосуванню статистичних методів	- методика може бути складною для застосування без досвіду та професійних знань у галузі соціології та організаційної психології. - застосування методики може бути дорогим через необхідність використання різних джерел інформації та залучення спеціалістів
Т. Кицак [50] <i>«Холістичний метод дослідження корпоративної культури»</i>	- дозволяє отримати більш глибоке розуміння культури організації; - за допомогою різних методів дослідження, таких як інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та контент-аналіз, можна виявити приховані зв'язки між різними аспектами культури організації	- методика є трудомісткою і витратною. Для проведення дослідження за методикою Т. Кицак необхідно залучити велику кількість ресурсів, таких як час, людські ресурси та фінансові ресурси. - може бути суб'єктивною. Результати дослідження можуть залежати від суб'єктивного сприйняття дослідника
В. Кравченко [51] <i>«Методологія динамічного дослідження корпоративної культури»</i>	- дозволяє отримати більш глибоке розуміння культури організації в її розвитку; - допомагає виявити приховані зв'язки між змінами в культурі організації та іншими змінами в організації	- методика є трудомісткою і витратною. Для проведення дослідження за методикою В. Кравченко необхідно залучити велику кількість ресурсів, таких як час, людські ресурси та фінансові ресурси
Ю. Мирошниченко [52] <i>«Методика дослідження корпоративної культури на основі аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників»</i>	- методика дозволяє отримати інформацію про різні аспекти корпоративної культури організації, зокрема про цінності, норми, правила, звичаї та традиції; - використовує різні джерела інформації, що дозволяє отримати більш точну інформацію про корпоративну культуру організації	- вимагає значних витрат часу та зусиль, оскільки передбачає проведення аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників - методика може бути суб'єктивною, оскільки залежить від досвіду та знань дослідника

*Примітка:* (аналіз наукових джерел показав, що деякі автори ототожнюють поняття організаційна та корпоративна культура).

Складено на основі [18; 20; 26; 46-52].

Вивчення літературних джерел [18; 20; 26; 46-52] показало, що в даний час немає єдиного підходу до оцінювання корпоративної культури підприємства. Кожен із проаналізованих вище підходів дає змогу здійснити діагностику корпоративної культури підприємства, однак не в повній мірі враховано практику функціонування суб'єктів господарювання, зокрема вітчизняних.

Проведений аналіз наукових джерел [21; 23-25; 40-45] засвідчив, що європейські та американські дослідники для оцінювання корпоративної культури підприємства, в першу чергу, враховують особистісні характеристики персоналу. Натомість у працях вітчизняних науковців зазначено, що діагностику корпоративної культури підприємства необхідно проводити за показниками, котрі безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства.

При цьому варто зазначити, що серед науковців (іноземних та українських) які досліджують дану проблематику є ряд спільних рис: усі дослідники використовують як якісні, так і кількісні методи діагностики корпоративної культури; враховують такі чинники при виборі методу діагностики, як цілі оцінки, контекст організації та доступні ресурси [53-61].

Серед відмінних рис варто виділити: європейськими та американськими науковцями розроблено більш широкий спектр методик діагностики корпоративної культури, ніж українськими; більше уваги приділяють вивченню впливу корпоративної культури на різні аспекти діяльності організації; розроблено більше рекомендацій щодо формування та розвитку ефективної корпоративної культури.

**Висновки і пропозиції.** Корпоративна культура є важливим фактором успіху підприємства. Вона визначає його внутрішній клімат, рівень мотивації та задоволеності працівників, а також ефективність роботи. Тому важливо регулярно проводити діагностику корпоративної культури та оцінювати її рівень розвитку.

Сьогодні діагностика корпоративної культури є важливим етапом у її розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, а також визначити напрямки її подальшого розвитку.

У статті було розглянуто існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Встановлено, що існує широкий спектр методів, які можна використовувати для цих цілей.

При цьому варто зазначити, що методологічне оцінювання корпоративної культури підприємства є досить складним напрямком дослідження, оскільки охоплює всі наявні рівні управління підприємством, ураховує як якісні, так й кількісні елементи корпоративної культури, які мають значний синергетичний ефект у довгостроковій перспективі розвитку підприємства.

Розглянувши дане питання та проаналізувавши окремі його аспекти у визначеній тематиці, варто зазначити, що для проведення діагностики культури можна використовувати різні методи. Зокрема вибір даного методу залежить від конкретних цілей та завдань дослідження.

Для отримання найбільш об'єктивного оцінювання рівня розвитку корпоративної культури рекомендується використовувати комплекс методів, що включає як якісні, так і кількісні підходи.

Так якісні методи дозволяють отримати глибоке розуміння корпоративної культури, але вони є трудомісткими та вимагають від дослідника високої кваліфікації. Кількісні методи дозволяють отримати більш об'єктивного оцінювання, але вони можуть бути менш інформативними.

При цьому варто зазначити, що вибір методу діагностики та підходу до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури залежить від конкретних цілей та завдань дослідження.

При проведенні діагностики та оцінювання корпоративної культури важливо враховувати такі фактори: специфічний контекст організації, включаючи її галузь, розмір та географічне розташування; конкретні цілі оцінки, такі як виявлення областей

для вдосконалення або відстеження прогресу в часі; ресурси, доступні для проведення оцінки.

Для ефективного проведення діагностики та оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств варто дотримуватися рекомендацій:

– **Визначення цілей та завдань дослідження.** Перед проведенням дослідження необхідно чітко визначити, для чого воно проводиться. Це допоможе вибрати правильні методи та інструменти дослідження.

– **Вибір методів та інструментів дослідження.** Існує безліч методів та інструментів дослідження корпоративної культури. Для ефективного дослідження необхідно вибрати методи, які відповідають цілям та завданням дослідження.

– **Формування експертної групи.** Для проведення дослідження корпоративної культури необхідно сформувати експертну групу, до складу якої входять представники різних рівнів і підрозділів компанії.

– **Використання кількісних та якісних методів дослідження.** Комбінація кількісних та якісних методів дослідження допоможе отримати більш повне та всебічне уявлення про корпоративну культуру компанії.

– **Проведення дослідження на регулярній основі.** Дослідження корпоративної культури необхідно проводити на регулярній основі, щоб відстежувати її зміни та впроваджувати необхідні заходи для її розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні впливу корпоративної культури на фінансово-економічні складники транспортно-логістичних компаній.

#### Література

1. Unpacking organizational culture. *Quantum Workplace*. 2023. URL: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/importance-of-organizational-culture-research> (дата звернення: 13.03.2023).
2. Fortune 100 Definition, Requirements, and Top Companies. *Fortune 100*. 2022. September 06. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-100.asp> (дата звернення: 13.03.2023).
3. Global Code of Corporate Governance. *Ernst & Young*. 2020. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf) (дата звернення: 13.03.2023).
4. Organisational Culture: Unleashing the Power of Your Workforce. *PwC*. 2019. URL: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/north-west/assets/pwc-organisational-culture.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
5. The Importance of Corporate Culture. *Deloitte*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/culture.html> (дата звернення: 15.03.2023).
6. The State of Corporate Culture. *CultureIQ*. 2018. URL: <https://cultureiq.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-State-of-Corporate-Culture-Report.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
7. Creating a Positive Culture: Examining the Role of Human Resources. *Society for Human Resource Management*. 2016) URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/Creating-a-Positive-Culture-Examining-the-Role-of-Human-Resources.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
8. What is the ROI of a Great Culture? *Great Place to Work*. 2019. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-the-roi-of-a-great-culture> (дата звернення: 15.03.2023).
9. How a Bad Workplace Culture Could Cost You Customers. *Gallup*. 2018. URL: <https://www.gallup.com/workplace/244953/bad-workplace-culture-cost-customers.aspx> (дата звернення: 10.03.2023).
10. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 10.03.2023).
11. Why Good Jobs Are Good for Retailers. *McKinsey & Company*. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-good-jobs-are-good-for-retailers> (дата звернення: 10.03.2023).
12. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.54>.
13. Гудзь О. Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.030409>.



14. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 4 (67). С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4>.
15. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
16. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 230 с.
17. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.11603/23120967.2017.4.8347>.
18. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.3-12>.
19. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2013. № 37. С. 28–31. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (дата звернення: 11.03.2023).
20. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (дата звернення: 11.03.2023).
21. Schein E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
22. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.
23. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
24. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) (дата звернення: 01.03.2023).
25. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*. 1983. Vol. 19. P. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>.
26. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2010. 45 с.
27. Schrodt P. The relation ship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. 2002. Vol. 53. P. 189-202. DOI: <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>.
28. Martin J. *Cultures in Organizations*. New York. *Oxford University Press*. 1992. Vol. 1. P. 339-359. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>.
29. Ravasi D., Schultz M. Respon ding to organizational identitythreats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
30. Alpert S., Whetten D. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*. 1985. Vol. 7. P. 263-502.
31. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press. 1992.
32. Ernst R. C. Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*. 1985. Vol. 30. P. 49-60.
33. Gordon G. W. Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. P. 396-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/258868>.
34. Hooijberg R., Petrock F. On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*. 1993. Vol. 32. P. 29-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>.
35. Kets de Vries M. D. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. P. 266-279. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282917>.
36. Базилюк А. В. Методика SERVQUAL як інструмент оцінювання якості послуг з пасажирських перевезень міста. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. № 12. С. 219-230. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/upravl\\_proect/2013\\_12\\_econom/005.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/upravl_proect/2013_12_econom/005.pdf) (дата звернення: 13.03.2023).
37. Holovan O., Oliynyk O., Markova S. “Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture”. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2021. Vol. 1. P. 65-79. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-04>.
38. Okhota V. I., Brych V. Ya. Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). *Economy and the state*. 2020. Vol. 4. P. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.68>.
39. Janicijevic N. Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*. 2011. Vol. 56. P. 69-99. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>.
40. Hofstede G. *Culture's consequences: Inter national differences in work related values*. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980.
41. Handy Ch. *Understanding organizations*. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.
42. Blake R. R., Mouton J. S. Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. 2017. P. 157-166. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4).
43. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1 P. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
44. Chatman J., Caldwell I., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, Is. 6. P. 785-808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
45. Harris P. R., Morgan R. T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company. 1991.
46. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов. К: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
47. Корпорації: управління і культура / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

48. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури в умовах економічної кризи. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-362>.
49. Андросова О. Ф. Корпоративна культура на машинобудівних підприємствах України як особлива система. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 162-170. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.E.S.2224.271018.162.281>.
50. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. 2010. С. 355 – 361. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content>.
51. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса. 2019. №69. С. 189-198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).
52. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66-78 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>.
53. Ринкевич Н.С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120).
54. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70), pp. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
55. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
56. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference* (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group, 2022. P. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37>.
57. Rynkevych N. Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigori Bogoslov", 2019. Vol. 3. P. 207-214.
58. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 415-425. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>.
59. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>.
60. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
61. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168. Article 00031. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

## References

1. Unpacking organizational culture. (2023). *Quantum Workplace*. Retrieved from <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/importance-of-organizational-culture-research> (Accessed 13 March 2023).
2. Fortune 100 Definition, Requirements, and Top Companies. (2023). *Fortune 100*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-100.asp>. (Accessed 13 March 2023).
3. Global Code of Corporate Governance. (2022). *Ernst & Young*. Retrieved from [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/home-index/ey-global-code-of-conduct-rus.pdf) (Accessed 13 March 2023).
4. Organisational Culture: Unleashing the Power of Your Workforce. (2019). *PwC*. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/north-west/assets/pwc-organisational-culture.pdf> (Accessed 10 March 2023).
5. The Importance of Corporate Culture. (2018). *Deloitte*, Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/culture.html> (Accessed 15 March 2023).
6. CultureIQ (2018). The State of Corporate Culture. Retrieved from <https://cultureiq.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-State-of-Corporate-Culture-Report.pdf> (Accessed 15 March 2023).
7. Creating a Positive Culture: Examining the Role of Human Resources. (2016). *Society for Human Resource Management*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/Creating-a-Positive-Culture-Examining-the-Role-of-Human-Resources.pdf> (Accessed 15 March 2023).
8. What is the ROI of a Great Culture? (2019). *Great Place to Work*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-the-roi-of-a-great-culture> (Accessed 15 March 2023).
9. How a Bad Workplace Culture Could Cost You Customers. (2018). *Gallup*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/244953/bad-workplace-culture-cost-customers.aspx> (Accessed 10 March 2023).
10. The Leader's Guide to Corporate Culture. (2018). *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (Accessed 10 March 2023).
11. Why Good Jobs Are Good for Retailers. (2019). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-good-jobs-are-good-for-retailers> (Accessed 10 March 2023).
12. Voloshko, N. O. (2021). Korporatyvne upravlinnia v umovakh hlobalizatsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: model stanovlennia ta rozvytku [Corporate governance in the conditions of globalization of international economic relations: a model of formation and development]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, no. 12, pp. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.54> [in Ukrainian].
13. Hudz, O. Ie., Kliuka, Yu. S. (2020). Yakist ta efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia [Quality and efficiency of corporate governance]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 3(33), pp. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.030409> [in Ukrainian].

14. Zavhorodnia, A. A. (2022). Definiitsia poniattia «korporatyvne upravlinnia» v novykh realiiakh funktsionuvannia pidpriemstv [The definition of the concept of "corporate management" in the new realities of the functioning of enterprises]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, no. 4 (67), pp. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-4> [in Ukrainian].
15. Bannikova, K. B. (2018). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii [Organizational culture as a factor in human resource management of international companies]. *Candidate's thesis*. Kharkiv. 267 p. [in Ukrainian].
16. Biletska, O. O. (2016). Systema formuvannia ta efektyvnoho zabezpechennia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [The system of formation and effective provision of the organizational culture of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Khmelnytskyi, 230 p. [in Ukrainian].
17. Kubarieva, I. V., Chmykhalo, N. V., Karpenko, L. A. (2017). Obruntuvannia metodiv diahnozyky orhanizatsiinoi kultury farmatsevychnykh orhanizatsii [Justification of diagnostic methods of organizational culture of pharmaceutical organizations]. *Farmatsevychnyi chasopys – Pharmaceutical journal*, no. 4, pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.11603/23120967.2017.4.8347> [in Ukrainian].
18. Ovcharenko, M. I., Cherviakova, S. V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodical support for assessing the state of corporate culture of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, no. 2, pp. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.3-12> [in Ukrainian].
19. Tereshchenko, K. V. (2013). Metody vyvchennia orhanizatsiinoi kultury. Aktualni problemy psykholohii [Methods of studying organizational culture. Actual problems of psychology]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia – Organizational psychology. Economic psychology. Social Psychology*, Vol. 1, no. 37, pp. 28–31. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (Accessed 11 March 2023) [in Ukrainian].
20. Kharchyshyna, O. V. (2011). Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Comparison of methodological approaches to the assessment of organizational culture and prospects for their use at food industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriia «Ekonomichni nauky» – Economy. Management. Innovations. Series "Economic Sciences"*, no. 1. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (Accessed 11 March 2023) [in Ukrainian].
21. Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
22. Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. (pp. 356-396). New York, Agathon.
23. Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). Aspatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
24. Denison, D. R. (2023). Denison Organizational Culture Survey. Retrieved from: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) (Accessed 1 March 2023).
25. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1983). Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 19, pp. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>.
26. Zakharchyn, H. M. (2010). Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv. [Formation and development of organizational culture of machine-building enterprises]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv, 45 p. [in Ukrainian].
27. Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, Vol. 53, pp. 189-202. DOI: <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>.
28. Martin, J. (1992). Cultures in Organizations. *Oxford University Press*, vol. 1, pp. 339-359. New York. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>.
29. Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
30. Alpert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 263-502.
31. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
32. Ernst, R. C. (1985). Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, vol. 30, pp. 49-60.
33. Gordon, G. W. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 396-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/258868>.
34. Hooijberg, R., Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 29-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>.
35. Kets, de Vries, M. D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 266-279. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282917>.
36. Bazyliuk, A. V. (2013). Metodyka SERVQUAL yak instrument otsiniuvannia yakosti posluh z pasazhyrskykh perevezhen mista [SERVQUAL methodology as a tool for evaluating the quality of city passenger transportation services]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia – Project management, system analysis and logistics. Technical series*, no. 12, pp. 219-230. Retrieved from: [http://publications.ntu.edu.ua/upravln\\_proiect/2013\\_12\\_econom/005.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/upravln_proiect/2013_12_econom/005.pdf) (Accessed 13 March 2023) [in Ukrainian].
37. Holovan, O., Oliynyk, O., Markova, S. (2021). Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture. *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 1, pp. 65-79. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-04>.
38. Okhota, V. I., Brych, V. Ya. (2020). Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). *Economy and the state*, vol. 4, pp. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.68>.
39. Janicijevic, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, vol. 56, pp. 69-99. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>.
40. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA.

41. Handy, Ch. (1993). Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 445 p.
42. Blake, R. R., Mouton, J. S. (2017). Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, pp. 157-166. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4).
43. Glaser, S. R., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, vol. 1, pp. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
44. Chatman, J., Caldwell, I., O'Reilly, C., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no. 6, pp. 785-808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
45. Harris, P. R., Morgan, R. T. (1991). Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company. 1991.
46. Khalet, H. L., Yeskov, O. L. (2003). Korporatyvna kultura: navch. posib [Corporate culture: education. manual]. Kyiv, Education center literature. 403 p. [in Ukrainian].
47. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). Korporatsii: upravlinnia i kultura [Corporations: management and culture]. Drohobych, Vymir. 376 p. [in Ukrainian].
48. Fokina-Mezentseva, K. V. (2018). Formuvannia korporatyvnoi kultury v umovakh ekonomichnoi kryzy [Formation of corporate culture in conditions of economic crisis]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky – KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no. 4, pp. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-362> [in Ukrainian].
49. Androsova, O. F. (2018). Korporatyvna kultura na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Ukrainy yak osoblyva systema [Corporate culture at machine-building enterprises of Ukraine as a special system]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 139, pp. 162-170. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.271018.162.281> [in Ukrainian].
50. Kytsak, T. H. (2010). Struktura korporatyvnoi kultury ta yii rol u rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi [The structure of corporate culture and its role in the development of social and labor relations at the enterprise]. (pp. 355 – 361). Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content> (Accessed 13 March 2023) [in Ukrainian].
51. Kravchenko, V. O. (2019). Korporatyvna kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva [Corporate culture as a component of the company's competitive advantages]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, Odesa, no. 69, pp. 189-198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198) [in Ukrainian].
52. Myroshnychenko, Yu. V. (2021). Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as the main factor of sustainable development of a trade enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 26, pp. 66-78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66> [in Ukrainian].
53. Rynkevych, N. S. (2019). Intehralna metodyka otsinky rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv (za rezultatamy ekspertnoho opytuvannia) [Integrated methodology for assessing the development of organizational culture of enterprises (based on expert survey results)]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (37), pp. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120) [in Ukrainian].
54. Chernukh, D. (2022). Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, no. 4 (70), pp. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
55. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. (2021). Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde*. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences.
56. Chernukh, D., Trushkina, N. (2022). Tsyfrova kultura yak suchasnyi trend rozvytku lohistychnykh kompanii [Digital culture as a modern trend in the development of logistics companies]. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022)*. (pp. 97-105). Varna, International Science Group. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37> [in Ukrainian].
57. Rynkevych, N. (2019). Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. (Vol. 3, pp. 207-214). Sofia, VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov".
58. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metod analizu iierarkhii yak instrument upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [The method of analyzing hierarchies as a tool for managing the development of the organizational culture of enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 6 (23), pp. 415-425. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62> [in Ukrainian].
59. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [A methodical approach to assessing the level of development of the organizational culture of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no.48, pp. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51> [in Ukrainian].
60. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, Vol. 3, no. 1, pp. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
61. Kwilinski, A., Zaloznova, Yu., Trushkina, N., Rynkevych, N. (2020). Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*, Vol. 168, Article 00031. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>.

#### **Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств**

В умовах формування ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації та інтеграції України в ЄС, підприємства змушені постійно еволюціонувати й швидко реагувати на зміни. Рушійною силою в цих процесах виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство та персонал єдиною місією, єдиною філософією, стратегією розвитку, принципами, цін-

ностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, формує імідж організації, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує конкурентну перевагу.

Для досягнення поставленої мети були використані різні методи дослідження, такі як порівняльний аналіз, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення.

Метою наукової роботи є теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінювання й аналізу корпоративної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки.

Зокрема у науковій роботі досліджено: різноманіття підходів та методів оцінювання культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові корпоративної культури та методи представлення результатів. Виділено переваги та недоліки якісних та кількісних методів оцінювання корпоративної культури.

Досліджено та узагальнено основні методологічні підходи до дослідження організаційної культури. З'ясовано, що сьогодні вчені надають перевагу кількісним методам оцінювання, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм корпоративної культури.

Виявлено, що діагностика корпоративної культури повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як: науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організацію, працю); системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Проведено аналіз методик оцінювання корпоративної культури іноземними та українськими науковцями, виокремлено їх переваги та недоліки. Та з'ясовано, що сьогодні немає єдиного підходу до оцінювання корпоративної культури підприємства.

*Ключові слова:* корпоративна культура, методи діагностики, підходи до оцінювання, підхід, розвиток.

### **Chernukh D. Existing Diagnostic Methods and Approaches to Assessing the Level of Development of Corporate Culture of Enterprises**

In the context of the formation of market relations, the strengthening of competition, globalization, and Ukraine's integration into the EU, enterprises are forced to constantly evolve and quickly respond to changes. The driving force in these processes is corporate culture, which unites the enterprise and staff with a single mission, a single philosophy, a development strategy, principles, values, traditions, creates a reputation in the business world, shapes the organization's image, increases its competitiveness, and provides a competitive advantage.

To achieve the set goal, various research methods were used, such as comparative analysis, systems approach, structural analysis, factor analysis, synthesis method, formalization, and structural-logical generalization.

The purpose of the research is to theoretically summarize the methods of diagnostics, evaluation, and analysis of corporate culture and to substantiate a methodological approach to its assessment.

In particular, the research paper investigates: the diversity of approaches and methods for assessing organizational culture, which are based on different diagnostic methods, parameters and components of corporate culture, and methods for presenting results. The advantages and disadvantages of qualitative and quantitative methods for assessing corporate culture are identified.

The main methodological approaches to the study of organizational culture are investigated and summarized. It was found that today scientists prefer quantitative methods of assessment, which make it possible to study a sufficiently large number of organizations and give a formalized description of their corporate culture.

It was revealed that the diagnostics of corporate culture should be based on the following methodological principles: Scientificity (the use of the achievements of scientific disciplines that have a person, organization, and work as their object); Systematicity in the perception of objects of research and management; Professionalism, which implies the presence of specific experience and skills in the researcher; Recognition of the enterprise as part of society; Humanism, which is based on the recognition of the individual as the highest value.

An analysis of methods for assessing corporate culture by foreign and Ukrainian scientists was conducted, their advantages and disadvantages were identified. It was found that today there is no single approach to assessing the corporate culture of an enterprise.

It was analyzed that each of the mentioned approaches makes it possible to carry out only the diagnostics of the corporate culture of the enterprise, but does not fully take into account the practice of functioning of economic entities, including domestic ones.

It was investigated and analyzed that European and American researchers, for the assessment of the corporate culture of the enterprise, first of all, take into account the personal characteristics of the personnel. On the other hand, in the works of domestic scientists, it is stated that the diagnostics of the corporate culture of the enterprise should be carried out according to indicators that directly affect the efficiency of the enterprise.

It was found that the main purpose of corporate culture diagnostics is the systematic interpretation of existing cultural symptoms using certain tools, and the result is the visualization of the existing corporate culture.

*Keywords:* corporate culture, diagnostics methods, assessment approaches, organizational culture, approach, development.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 12.04.2023