

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*М. І. Іванова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», [ma\\_riva@ukr.net](mailto:ma_riva@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-1130-0186](https://orcid.org/0000-0002-1130-0186),*

*С. Ф. Санікова, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», [svsannikova@ukr.net](mailto:svsannikova@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-5676-2528](https://orcid.org/0000-0002-5676-2528),*

*Н. В. Яшкіна, к. т. н., доцент, Державний ВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», [natayashk@gmail.com](mailto:natayashk@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-1521-8462](https://orcid.org/0000-0002-1521-8462),*

*А. Ю. Котенко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [zaiets.n.m@ntu.one](mailto:zaiets.n.m@ntu.one)*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування таких методів: абстракції – для встановлення сутності понять «корпоративна» та «організаційна» культура; групування, аналізу й синтезу – для встановлення принципів та визначення функцій корпоративної й організаційної культури; систематизації та порівняння – при дослідженні підходів до формування корпоративної та організаційної культури на металургійних підприємствах.

**Результати.** Виявлено специфіку формування корпоративної та організаційної культури на підприємствах. Визначено сутність понять «корпоративна» та «організаційна» культура, встановлено співвідношення між цими категоріями. Показано, що більшість українських науковців зосереджує увагу на чинниках, моделях, принципах, підходах до формування корпоративної та організаційної культури. Іноземні дослідники рекомендують поєднувати організаційну культуру, корпоративні ініціативи з принципами сталого розвитку шляхом використання чистого виробництва. Рекомендовано до використання дієві та сучасні практики формування корпоративної та організаційної культури провідних металургійних підприємств України.

**Новизна.** Встановлено взаємозв'язок між категоріями «корпоративна» та «організаційна» культура. Систематизовано сучасні практики формування корпоративної та організаційної культури провідних металургійних підприємств України.

**Практична значущість.** Запропонований підхід до визначення понять «корпоративна» та «організаційна» культура дозволить науковцям систематизувати теоретичні підходи до управління організаціями, об'єднаними в корпорації та на практиці застосовувати дієві інструменти та методи формування корпоративної та організаційної культури провідних металургійних підприємств України.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна культура, організація, корпорація, металургійні підприємства.

**Постановка проблеми.** Непередбачені швидкі зміни зовнішнього середовища пояснюються проявом таких фактів як агресія РФ проти України та необхідність післявоєнного відновлення промисловості, що змушує науковців і практиків формувати й безперервно покращувати корпоративну та організаційну культуру. Проте для металургійних підприємств залишається актуальною проблемою

вибір дієвих практик корпоративної та організаційної культури, впровадження яких дозволить оптимізувати процеси й функції управління підприємством. При спрямуванні підприємств до євроінтеграції менеджмент повинен враховувати принципи, підходи та методи корпоративного управління, що базуються на корпоративній та організаційній культурі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українська вчена О. І. Синицька у [1] доходить висновків, що спроби розділити поняття організаційної і корпоративної культури ведуть до змішення цих термінів, оскільки розмір організації, вид бізнесу, структура внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організацій, а не різними напрямками в культурі компаній. Авторка вважає, що корпоративна культура і організаційна культура – це діалектично близькі, але не тотожні явища, оскільки корпоративна культура – це ключова філософія та ідеологія об'єднаних в корпорацію організацій, що поєднує у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище. При цьому організаційною культурою вона вважає нову галузь знань, що входить в серію управлінських наук та була виокремлена із галузі знань організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони і закономірності в таких напрямках, як особа в організації; групова поведінка в організації; поведінка керівника в організації; адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищення організаційної ефективності в діяльності організації. Культура організації може свідомо створюватися її провідними членами або вона формується довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників. Ідея організаційної культури носить достатньо абстрактний характер, проте вона оточує і впливає на все, що відбувається в організації.

Н. М. Григорська зосередила увагу на формуванні та розвитку саме корпоративної культури, де у [2] вона надала цій категорії таке визначення: «корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку». А культуру організації, за думкою вченої характеризують такі атрибути, як положення, титули, просування по службі, безпосередньо робота; віра

в керівництво, в успіх, у власні сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість.

О. В. Петрунко зосередив свою увагу на дослідженні організаційної культури, як системи вироблених організацією впродовж історії її становлення ідеологічних та соціально-психологічних регуляторів діяльності на всіх рівнях її функціонування, яких дотримується більшість членів організації і які передаються новим її членам за допомогою налагоджених механізмів внутрішньо-організаційного обміну [3]. Автор вважає, що така система є інструментом, який забезпечує вирішення двох важливих для будь-якої організації завдань: по-перше, адаптація і розвиток в конкретному, кризовому соціокультурному (соціально-економічному) середовищі; по-друге, забезпечення внутрішньої інтеграції та організаційної єдності, спрямованих як на розв'язання щоденних проблем, пов'язаних із життям і діяльністю організації, так і на розвиток та реалізацію спільних перспектив, завдань і цілей.

Л. Громко у [4] вважає, що корпоративній культурі притаманні протиріччя щодо необхідності, з одного боку, підтримувати з її допомогою традиції а, з іншого, – проводити зміни у відповідності до вимог мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища; при цьому традиції забезпечують стабільність, цілісність організації, злагоженість взаємодії і прихильність працівників до організаційних цілей. Але традиції можуть стати одночасно і фактором, що стримує зміни, який призупиняє розвиток, якщо вони вже не відповідають мінливим вимогам часу.

О. Ф. Андросова систематизувала світові підходи до визначення корпоративної культури та виокремила такі групи: 1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури; 3) визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію [5]. В. Смесова та Н. Ковтун на прикладах конкретних промислових підприємств обґрунтовують основні етапи та інструменти кількісного оцінювання їхньої корпоративної культури на основі методики Камерона і Куїна [6].

Особливої уваги потребують іноземні

дослідження, серед яких виокремимо публікацію С. Кантабутра [7]. Так, автор розглядає взаємозв'язок між організаційною культурою, корпоративними ініціативами та практиками сталого розвитку – чистого виробництва, яке є широко визнаним, але мало відомим в організаційній культурі. Чисте виробництво передбачає управління фізичними аспектами виробництва та трансформацію культури організації. Однак існуючі дослідження насамперед досліджують корпоративну культуру, яка зосереджена на підвищенні продуктивності.

Й. Г. Гінтінг вважає, що культура є найважливішим фактором підтримки конкурентної переваги організації та визначення успіху чи невдачі організації в досягненні її цілей. Результати, наведені у статті, доводять, що продуктивність співробітників, організаційні зміни, управління конфліктами, культура безпеки, організаційні інновації та стиль лідерства є дослідницькими змінними, які часто пов'язані з організаційною культурою [9].

М. Мікушова [10] зосередила увагу на вимірі змін в організаційній структурі через дію таких непередбачених факторів, як, наприклад, пандемія. Результати дослідження показали, що організаційна культура створюється в усіх типах організацій, незалежно від їх мети функціонування. Міжособистісні стосунки, навколишнє середовище, реалізація людини та розвиток її особистості, ефективність і задоволеність співробітників, імідж і бренд організації – ці фактори формують організаційну культуру, яка, в свою чергу пов'язана з поведінкою та ставленням керівництва до підлеглих, продуктивністю праці, поведінкою організації та працівників.

Так, бачимо, що значна кількість публікацій підтверджує зацікавленість науковців у формуванні корпоративної та організаційної культури. Однак питання застосування діє-

вих та сучасних практик формування корпоративної та організаційної культури на прикладі провідних металургійних підприємств України залишається не вирішеним, що потребує уваги з боку вчених.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення взаємозв'язку між категоріями «корпоративна» й «організаційна» культура та систематизація сучасних практик формування корпоративної та організаційної культури провідних металургійних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** О. І. Синицька вважає, що культура організації може свідомо створюватися її провідними членами або вона формується довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників. Ідея організаційної культури носить достатньо абстрактний характер, проте вона оточує і впливає на все, що відбувається в організації [1]. Н. М. Григорська, у свою чергу, під організаційною культурою розуміє складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу. Вона складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту), що включає в себе філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, міфологій та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами. Корпоративна культура часто виникає та існує і без усвідомленого її формування. Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують її організаційна структура; система управління; склад працівників (статевіковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

В таблиці 1 наведемо моделі корпоративної культури, які запропоновані до використання у [2].

Модель	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму
«Клубна культура»	Характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільна бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротация співробітників між галузевими напрямками

«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший
«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, при загальногалузевим спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов

Джерело: [2]

О. В. Петрунко у [3] вважає, що важливою соціально-психологічною складовою організаційної культури є соціальний оптимізм, що виконує функцію регулятора діяльності організації і здатний спричинити в житті організації щонайменше три важливих системних ефекти: 1) парадигмальний (як світоглядна парадигма); 2) механізмичний (як соціально-психологічний механізм активації внутрішньо-організаційних процесів); 3) функціональний (підвищує якість внутрішніх і зовнішніх соціальних комунікацій, зміцнює психологічну сумісність членів організації, посилює внутрішньо-організаційну єдність, оптимізує соціально-психологічний клімат організації, збільшує її конкурентоспроможність на ринку праці, посилює взаємозв'язок між усіма іншими складовими організаційної культури та їх ефективність загалом.

Автором були проведені емпіричні дослідження, які довели наявність позитивних кореляційних взаємозв'язків між рівнем соціального оптимізму (високим та низьким) і більшістю показників організаційної культури. Відтак, виникає підстава вважати, що 1) покращення будь-якого з цих показників у процесі формування впливів призводить до усвідомлення значення (і, відповідно, покращення) інших показників організаційної культури; 2) рівень усвідомлення

ролі показників організаційної культури призводитиме до зростання соціального оптимізму в організації; 3) зростання суб'єктивних показників соціального оптимізму в носіїв організаційної культури призводитиме до зростання якості організаційної культури в цілому [3].

Л. Громко у [4] наводить систематизацію чинників, що впливають на формування корпоративної культур (рисунк 1).



Рис. 1. Чинники, що впливають на формування корпоративної культури  
Джерело: [4]

Систематизуємо принципи формування корпоративної культури, які безпосередньо пов'язані із організаційною культурою (таблиця 2).

Таблиця 2

Принципи формування корпоративної культури, які безпосередньо пов'язані із організаційною культурою

Принцип	Характеристика
1. Інформування персоналу про заплановані зміни	Працівники повинні розуміти зміст нововведень, причому не лише з точки зору підприємства, але і їх особистих інтересів
2. Впровадження організаційних змін	Навчання кадрів, метою якого є не лише інформування про зміст позитивних і негативних аспектів нововведень, а й налагодження ефективних взаємовідносин з персоналом
3. Дотримання умов поетапності здійснюваних нововведень	Ефект надає проведення попереднього експерименту – впровадження нововведень в окремих підрозділах для перевірки як позитивних, так і негативних їх наслідків. Не можна одночасно здійснювати багато інноваційних програм

4. Залучення персоналу, створення умов активної підтримки нововведень	Організаційні перетворення не матимуть успіху, якщо в процес змін не будуть залучені всі члени організації. Особливе значення має також підтримка нововведень «ключовими» людьми на підприємстві, залучення неформальних лідерів до здійснення змін
5. Створення схильності персоналу до змін	Енергійна підтримка нововведень і працівників, які відповідають за їх впровадження; стимулювання тих співробітників, які найбільш повно втілюють у своїй діяльності проголошені цінності і принципи; заохочення поведінки, що сприяє змінам в бажаному напрямку
6. Здійснення об'єктивних та символічних змін	Для закріплення на свідомому і підсвідомому рівні працівників організаційних цінностей через активне формування традицій, підтримку обрядів, використання гасел і символів підприємства – її назви, уніформи, логотипів тощо
7. Відмова від прямої критики минулого	Може багатьма сприйматися негативно, максимальне використання позитивних сторін минулого як ґрунту для «вирощування» майбутніх нових тенденцій
8. Створення системи вимірювання та обліку результатів від нововведень	Публічне визнання успіхів і досягнень, вшанування працівників і підрозділів, які зробили вагомий внесок в організаційний розвиток

Джерело: [4]

О. Ф. Андросова у [5] розглянула взаємозалежність корпоративної культури з категоріями менеджменту (рисунком 2) та виокремила такі сутнісні характеристики управління корпоративною культурою, як особиста ініціатива, рівень толерантності персоналу, та основні характеристики управління корпоративною культурою, як цілеспрямованість, узгодження спільних дій, правила контролю, координації та взаємодії, ідентичність організації та її персоналу, система мотивації.

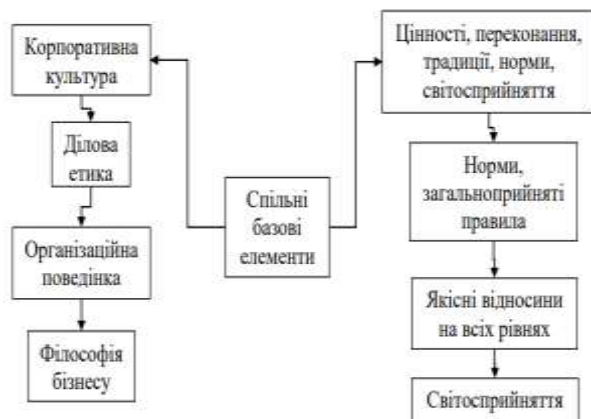


Рис. 2. Взаємозалежність корпоративної культури з категоріями менеджменту

Джерело: [5]

Дослідивши бачення та підходи до формування корпоративної та організаційної культури, розглянемо дієві та сучасні практики, які застосовують провідні металургійні підприємства України (таблиця 3).

Відтак, дослідивши досвід металургій-

них підприємств, ми бачимо, що для утримання ринкових позицій, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства, необхідно формувати і розвивати корпоративну та організаційну культуру. Організаційна культура має більш загальний характер та є колаборацією корпоративної і громадянської культури.

Авторське визначення організаційної культури зведемо до такого: організаційна культура – це сукупність найважливіших прийомів та правил, які приймаються членами організації та виражаються в ціннісних орієнтаціях і моральних нормах, яких дотримується організація та які визначають орієнтири поведінки і дій людей. В свою чергу, корпоративна культура – це система цінностей та переконань компанії, які характерні для працівників і зумовлюють їх поведінку та особливості функціонування компанії і її взаємодію з зовнішнім середовищем.

**Висновки.** Для металургійних підприємств залишається актуальною проблемою вибір дієвих практик корпоративної та організаційної культури, впровадження яких дозволяє оптимізувати процеси й функції управління. При спрямуванні підприємств до євроінтеграції менеджмент повинен враховувати принципи, підходи та методи корпоративного управління, які базуються на корпоративній та організаційній культурі.

Дослідивши досвід металургійних підприємств, ми бачимо, що для утримання ринкових позицій, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як продукції,

Таблиця 3

## Практики формування корпоративної та організаційної культури провідних металургійних підприємств України

Корпорація Інтерпайп [10]		Корпорація МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ [11]		ФПГ DCH [12]	
Кодекс корпоративного управління	Впровадження норм та традицій корпоративної поведінки, що застосовуються у міжнародній практиці, чинного законодавства, етичних норм поведінки та звичаїв ділового обігу	Принципи корпоративного управління	Спеціалізація, вертикальна інтеграція, єдине стратегічне управління, централізація, зростання та інвестиції, впровадження найкращих світових практик, синтез традицій та інновацій, установка на лідерство, особисте ставлення до справи	КСВ	Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегія досягнення комерційного успіху (дотримання етичних норм, повага до людей і турбота про довкілля). Дотримання норм законодавства, підтримка громад і територій, впровадження принципів відповідальної ділової практики
Кодекс етичних норм і внутрішня процедура попередження	Корпоративні цінності щодо відповідальності, залученості, орієнтації на результат, клієнтоорієнтованості. Передбачає дотримання законодавства; протидію корупції і шахрайству; враховувати конфлікт інтересів. Підприємство зобов'язане поважати права людини; оберігати здоров'я, забезпечувати безпеку і надавати захист; не допускати дитячу працю; забороняти усіх форм примусової, підневільної або незаконної праці, заборона морального цькування та сексуальних домагань, нести відповідальність за зовнішнє середовище	Кодекс етики	Встановлення етичних норм і стандартів ведення бізнесу для щоденного користування у діяльності співробітників. Норми і стандарти ґрунтуються на таких цінностях: професіоналізм, клієнтоорієнтованість, життя, здоров'я та екологія, лідерство, командна робота. Розроблені принципи ділової етики: охорона праці та здоров'я; повага до людей; заборона на алкоголь, паління, наркотики, зброю та азартні ігри; рівні можливості співробітників і дискримінація; врегулювання конфлікту інтересів; відмова від хабарництва та протидія корупції; подарунки і гостинність у роботі з третіми особами; порядність у відносинах із контрагентами та діловими партнерами; сумлінна конкуренція, охорона навколишнього середовища	Кодекс корпоративного управління	Реалізація ефективних та прозорих механізмів забезпечення прав та інтересів своїх акціонерів. Дотримання політики рівного відношення до всіх акціонерів. Забезпечення прав акціонерів приймати участь в управлінні, отримувати прозору та достовірну інформацію. Дотримання політики захисту прав своїх працівників та кредиторів. Дотримання високої ділової етики з партнерами та всіма особами з якими знаходяться у правовідносинах. Стратегія забезпечення інформаційної відкритості та прозорості. Дотримання прав клієнтів. Ведення чесної конкурентної боротьби
Статут відповідальних закупівель	Заснований на принципі взаємності, встановлює зобов'язання і відношення етики, боротьби з корупцією, поваги прав людини і стандартів праці, охорони здоров'я і безпеки та захисту навколишнього середовища. Дотримання принципів КСВ: економічність, соціальність, екологічність. Зобов'язання постачальників та корпорації до постачальників	Стратегічні цілі, стратегічне бачення	Забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі, зміцнити позиції на стратегічних ринках, досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу	Антикорупційна політика	Дотримання принципу «нульової толерантності» до корупції, суворе дотримання вимог антикорупційного законодавства, прозорість, система протидії корупції, відповідальність за недотримання антикорупційних принципів і вимог

Продовження табл. 3

Статут рівності, різноманітності та причетності	Демонструє відданість культурній, етнічній та соціальній різноманітності всередині компанії. Попередження всіх форм дискримінації, просування різноманітності, просування рівних можливостей працевлаштування	Цінності	Життя, здоров'я, екологія; клієнто-орієнтованість; професіоналізм; лідерство; командна робота	Політика у сфері якості	Виробництво високоякісної продукції, що задовольняє вимогам та очікуванням споживачів. Дотримання вимог ISO 9001:2015, підтримка, розвиток та неперервне вдосконалення чинної системи менеджменту якості. Управління процесами системи менеджменту якості, їх об'єктивне вимірювання та поліпшення
Інформаційна безпека	Відповідальне ставлення до захисту даних та безпеки компанії, її співробітників, клієнтів та партнерів. Забезпечення захисту особистої та конфіденційної інформації персоналу та партнерів або їх представників	Сталий розвиток	Соціальна відповідальність щодо екології, здоров'я та безпеки, регіональний розвиток, інвестиції в ідеї, піклування про тих, хто поруч, партнерство	Екологічна політика	Відповідність законодавчим вимогам України в галузі охорони навколишнього середовища. Зниження техногенного впливу на навколишнє середовище і запобігання виникненню забруднення шляхом раціонального використання сировинних, енергетичних і природних ресурсів. Відданість системі екологічного Менеджменту. Відповідальність за дотримання вимог охорони навколишнього середовища
Антикорупційна політика	Забезпечення прозорої співпраці на всіх виробничих активах компанії. Боротьба із хабарництвом, зловживаннями службовим становищем та розкраданнями	-	-	-	-

так і підприємства, необхідно формувати і розвивати корпоративну та організаційну культуру. Організаційна культура має більш загальний характер та є колаборацією корпоративної і громадянської культури.

Вважаємо організаційною культурою є сукупність найважливіших прийомів та правил, які приймаються членами організації та виражаються в ціннісних орієнтаціях і моральних нормах, яких дотримується організація та які визначають орієнтири поведінки й дій людей. Корпоративна культура, в свою чергу, це система цінностей та переконань компанії, які характерні для працівників і зумовлюють їх поведінку та особливості функціонування компанії і її взаємодію з зовнішнім середовищем. Перспективою подальшого дослідження є дослідження особливостей формування громадянської культури.

### Література

1. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. С. 99-102. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf).
2. Григорська Н.М., Савчук Л.М. Формування та розвиток корпоративної культури в компанії. *Актуальні проблеми економіки та управління*: збірник наукових праць молодих вчених. 2010. Вип. 4. С. 23-26.
3. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65) С. 164-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>.
4. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий фактор розвитку торгового підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114-120. ; <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.
5. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University)*. 2015. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
6. Смєсова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. 172-180. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.
7. Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. // *Journal of Cleaner Production*. – 2023. – Vol. 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
8. Ginting J.G. Organizational culture: An overview and bibliometric analysis // *Asian Journal of*

*Economics and Business Management*. – 2023. – № 2(2). P. 534-542. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i2.318>

9. Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic // *Evaluation and Program Planning*. – 2023. – Vol. 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
10. Офіційний сайт Корпорації Інтерпайп. URL: <https://interpipe.biz/>
11. Офіційний сайт Корпорації МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ. URL: <https://metinvestholding.com/ua>
12. Офіційний сайт фінансово-промислової групи Development Construction Holding.. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1281-dch>

### References

1. Synytska, O.I., & Biletska, O.O. (2011). Orhanizatsiina chy korporatyvna kultura: teoretychni pidkhody do tлумachennia poniat. *Ekonomiczni nauky*, (5), 99-102. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf)
2. Hryhorska, N.M., & Savchuk L.M. (2010). Formuvannia ta rozvytok korporatyvnoi kultury v kompanii. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh*, (4), 23-26.
3. Petrunko, O.V. (2022). Orhanizatsiina kultura universytetu yak chynnyk yoho konkurentozdatnosti na rynku osvitynykh posluh. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(65), 164-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>.
4. Hromko, L. (2020). Korporatyvnaya kultura kak kliuchevoy faktor razvitiya torgovogo predpriyatiya. *Ekonomicnyi chasopys Skhidnoievropeyskoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (2), 114-120. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>
5. Androsova, O.F. (2015). Vyznachennia i sutnist korporatyvnoi kultury v suchasnomu upravlinni. *EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University)*. Retrieved from <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
6. Smiesova V.L., Kovtun N.V. (2023). Otsiniuvannia rivnia rozvytku korporatyvnoi kultury promyslovoho pidpriemstva v konteksti upravlinnia ta innovatsiynoho rozvytku. *Ekonomicnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, №1. 172-180. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.
7. Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*. 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
8. Ginting, J.G. (2023). Organizational culture: An overview and bibliometric analysis. *Asian Journal of Economics and Business Management*. № 2(2). 534–542. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i2.318>
9. Mikušová, M., Klabusayová, N. & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*. 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
10. Ofitsyinyi sayt Korporatsii Interpayp. Retrieved from <https://interpipe.biz/>



11. Ofitsiyni sait Korporatsii METINVEST Development Construction Holding. Retrieved from  
KhOLDYNH. Retrieved from <https://latifundist.com/kompanii/1281-dch>  
<https://metinvestholding.com/ua>
12. Ofitsiyni sait finansovo-promyslovoi hrupy

## FEATURES OF THE FORMATION OF THE CORPORATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF METALLURGICAL ENTERPRISES

*M. I. Ivanova, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,  
S. F. Sannikova, Ph. D (Engineering), Associate Professor, Dnipro University of Technology,  
N. V. Yashkina, Ph. D (Engineering), Associate Professor,  
SHEI «Ukrainian State University of Chemical Technology»,  
A. Yu. Kotenko, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The results were obtained through the use of the following methods: abstraction – to establish the essence of the concepts of «corporate» and «organizational» culture; grouping, analysis and synthesis – to establish principles and define the functions of corporate and organizational culture; systematization and comparison – in the study of approaches to the formation of corporate and organizational culture at metallurgical enterprises.

**Results.** The specifics of the formation of corporate and organizational culture at enterprises have been revealed. The essence of the concepts of «corporate» and «organizational» culture is determined, and the relationship between these categories is established. It is shown that the majority of Ukrainian scientists focus on factors, models, principles, and approaches to the formation of corporate and organizational culture. Foreign researchers recommend combining organizational culture, corporate initiatives with the principles of sustainable development through the use of clean production. It is recommended to use effective and modern practices of forming the corporate and organizational culture of the leading metallurgical enterprises of Ukraine.

**Novelty.** The relationship between the categories of «corporate» and «organizational» culture has been established. Modern practices of forming corporate and organizational culture of leading metallurgical enterprises of Ukraine are systematized.

**Practical value.** The proposed approach to defining the concepts of «corporate» and «organizational» culture will allow scientists to systematize theoretical approaches to the management of organizations united in corporations and in practice to apply effective tools and methods of forming the corporate and organizational culture of leading metallurgical enterprises of Ukraine.

**Keywords:** corporate culture, organizational culture, organization, corporation, metallurgical enterprises.

*Надійшла до редакції 03.06.2023 р.*