

УДК 658.336

В.С. Шевченко

Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, м. Харків

## ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація:* актуальність теми дослідження визначається необхідністю підвищення керованості соціально-економічного положення підприємства і, як наслідок, підвищення ефективності його діяльності на основі оцінки і вдосконалення раціональної корпоративної культури. В статті розглянуті основні фактори впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.

*Ключові слова:* корпоративна культура, управління, стратегія підприємства, ефективність діяльності, конкурентоспроможність

### Постановка проблеми

На Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

На сьогоднішній день спостерігається своєрідний бум як у теоретичних, так і в практичних роботах з корпоративної культури. Саме визначення основних факторів корпоративної культури, що впливають на діяльність підприємства є важливим та актуальним аспектом щодо обраної теми дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед зарубіжних науковців, що займалися питаннями та вивченням сутності корпоративної культури слід відзначити: Р. Уотермана, В. Сате, Т. Парсона, Р.К Дж. Рорбах, Д.Денісон, Т. Пітерсона, ф. Котера та ін.. Дослідженню проблематики корпоративної культури привчені роботи численних українських науковців, серед яких: О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, В.А. Свтушенський, А.М. Колот, Г.А. Назарова, О.Ф. Новікова та інші.

Однак слід зауважити, що сьогодні визначення саме впливу корпоративної культури на діяльність підприємств є недостатньо дослідженим.

Тому **метою даної статті** конкретне визначення впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Сучасні умови ринкового господарювання вимагають від керівників підприємств використання нових, ефективних форм та методів управлінського та владного впливу на трудовий колектив. Такий підхід дозволить сформувати таку систему управління, при якій кожному працівнику підприємства буде об'єктивно не вигідною пасивна трудова діяльність, що в свою чергу забезпечить досягнення бажаних позитивних результатів діяльності підприємства.

Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства.

Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства:

1 підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії.

2 підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру.

3 підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.

4 підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з

існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак снують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства.

Для оцінки впливу корпоративної культури розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві (рис. 1.).

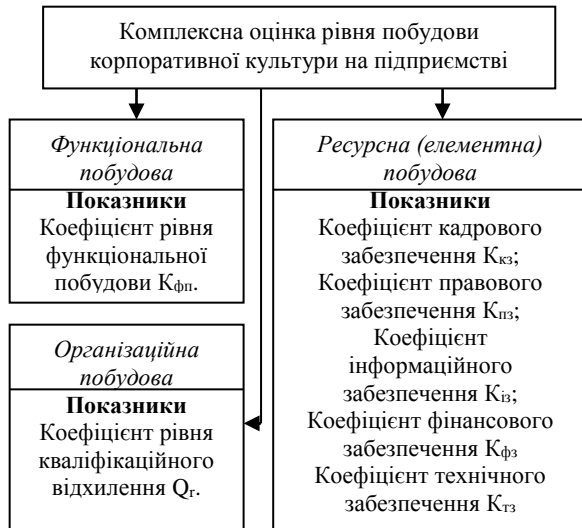


Рис. 1. Модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві [1]

Оцінці підлягають всі три взаємозв'язані аспекти системного підходу до оцінки корпоративної культури на підприємстві – функціональний, елементний і організаційний.

Оцінка рівня **функціональної побудови** системи управління корпоративної культури. Якщо процес формування і розвитку корпоративної культури є заново проєктованим, рівень функціональної побудови корпоративної культури має бути оцінений в першу чергу, оскільки на підставі отриманого результату можна судити про достатність рівня елементного забезпечення і правильності організаційної побудови механізму формування і розвитку культури підприємства (однією з причин незадовільного рівня функціональної побудови може бути погана організація, або брак ресурсів).

Оцінка рівня функціональної побудови корпоративної культури виробляється на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично на даному підприємстві, і тих, еталонних, які повинна вирішувати корпоративна культура. Для оцінки розраховується коефіцієнт рівня функціональної побудови корпоративної культури

$K_{фп}$  по формулі (1) [1]:

$$K_{фп} = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}} \quad (1)$$

де  $Q_{факт}$  – кількість фактично вирішуваних завдань;

$Q_{план}$  – кількість запланованих функцій-завдань, що підлягають вирішенню.

Даний показник відображає рівень відповідності фактично вирішуваних завдань корпоративної культури по відношенню до запланованих. Чим ближче значення  $K_{фп}$  до одиниці, тим вище рівень функціональної побудови корпоративної культури на даному підприємстві.

Оцінка рівня **елементної побудови і ресурсного забезпечення** системи управління корпоративної культури. Значення  $K_{фп}$  непрямым чином дозволяє оцінити і рівень елементної побудови: значення  $K_{фп}=0,76$  означає, що 24% завдань не реалізуються. Однією з можливих причин цього може бути некомпетентність або брак персоналу, відсутність фінансів, інформації або інших ресурсів. Тому рівень елементної побудови корпоративної культури доцільно розглядати через його забезпеченість.

Для оцінки рівня елементної побудови корпоративної культури можуть використовуватися якісні показники, такі як:

1. Рівень кваліфікації, освіта працівників, бюро управління формуванням і розвитком корпоративної культури;
2. Сучасність використовуваних технічних ресурсів – комп'ютерів, принтерів, факсів, ксероксів і т.п.;

Забезпеченість елементного складу і ресурсного забезпечення корпоративної культури оцінюється за показниками:

1. Коефіцієнт кадрового забезпечення –  $K_{кз}$ , що характеризує наявність фахівців, необхідних для реалізації функцій-завдань корпоративної культури [1]:

$$K_{кз} = \frac{K_{факт}}{K_{план}} \quad (2)$$

де  $K_{факт}$  – знеособлена фактична кількість трудових ресурсів;

$K_{план}$  – знеособлена кількість запланованих, необхідних трудових ресурсів.

Максимальне значення  $K_{кз}$  дорівнює одиниці.

2. Коефіцієнт правового забезпечення –  $K_{пз}$  показує рівень відповідності фактично наявних внутрішніх правових актів підприємства, розпоряджень, наказів, пов'язаних з корпоративною культурою необхідним[54]:

$$K_{пз} = \frac{A_{факт.}}{A_{необх.}} \quad (3)$$

де  $A_{факт}$  – фактична кількість правових актів

підприємства;

$A_{\text{необх}}$  – необхідна кількість правових актів.

Вихідними даними для розрахунку  $K_{\text{пз}}$  є список наказів, розпоряджень, документів, кодексів, необхідних для успішного розвитку корпоративної культури ( $A_{\text{необх}}$ ), в зіставленні з тими, що є в наявності ( $A_{\text{факт}}$ ). Чим ближче значення  $K_{\text{пз}}$  до 1, тим вище рівень правового забезпечення корпоративної культури.

3. Коефіцієнт інформаційного забезпечення –  $K_{\text{із}}$ , що характеризує наявність програмного забезпечення, Інтернет, нормативних актів і положень, математичних і статистичних даних і т.п. [54]:

$$K_{\text{із}} = \frac{I_{\text{факт}}}{I_{\text{необх}}} \quad (4)$$

де  $I_{\text{факт}}$  – фактичний обсяг інформаційних ресурсів;

$I_{\text{необх}}$  – необхідний обсяг інформаційних ресурсів.

Для розрахунку даного коефіцієнта складається перелік необхідних інформаційних ресурсів, і відмічаються ті, якими підприємство фактично володіє. Максимальне значення  $K_{\text{із}}$  дорівнює одиниці.

4. Коефіцієнт фінансового забезпечення –  $K_{\text{фз}}$  показує рівень відповідності фактично наявного обсягу грошових коштів (на виплату заробітної плати фахівцям; премій і матеріальних заохочень персоналу; на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій-завдань корпоративної культури) запланованому обсягу коштів [1]:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{план}}} \quad (5)$$

де  $\Phi_{\text{факт}}$  – фактичний обсяг фінансові кошти, якими розпоряджається підприємство;

$\Phi_{\text{план}}$  – запланований обсяг фінансових коштів на корпоративну культуру.

Максимальне значення  $K_{\text{фз}}$  дорівнює одиниці.

5. Коефіцієнт технічного забезпечення –  $K_{\text{тз}}$  показує відповідність фактично наявних технічних засобів (сучасних персональних комп'ютерів і оргтехніки) запланованим [1].

$$K_{\text{тз}} = \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{план}}} \quad (6)$$

де  $T_{\text{факт}}$  – знеособлена фактична кількість технічних ресурсів;

$T_{\text{план}}$  – знеособлена кількість запланованих, необхідних технічних ресурсів.

Максимальне значення  $K_{\text{тз}}$  дорівнює одиниці.

Якщо є необхідність порівняти елементний склад різних підрозділів, підприємств і т.п., можна розрахувати узагальнюючий коефіцієнт забезпеченості елементного складу  $K_{\text{ес}}$  [1]:

$$K_{\text{ес}} = \frac{K_{\text{кз}} + K_{\text{пз}} + K_{\text{із}} + K_{\text{фз}} + K_{\text{тз}}}{5} \quad (7)$$

Проте даний коефіцієнт має істотні недоліки: просте середнє арифметичне не може врахувати специфіку і пріоритетність того або іншого елементу або ресурсу; середнє значення не відображає дійсну забезпеченість елементного / ресурсного складу оскільки низьке значення однієї складової може бути компенсоване високим рівнем іншої, що дає спотворене уявлення про елементне забезпечення корпоративної культури.

Оцінка рівня організації системи управління корпоративної культури. Чим більш складні і різноманітні елементи соціально-економічної системи, тим вище може бути рівень її організації, тобто вищого порядку організованості системи управління корпоративної культури підприємства можна досягти лише при сучасному і перспективному наборі елементів. Проте найсучасніше і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи. Володіючи певним набором елементів можна по-різному організувати процес розвитку корпоративної культури. Звідси, якщо при широкій елементній базі на підприємстві система управління корпоративної культури погано організована, це свідчить про нераціональне використання ресурсів.

Про рівень організації системи управління корпоративної культури можна судити за якісними показниками: наявністю спеціальної робочої групи, розробленої системи заохочення і стимулювання працівників, що сприяє розвитку корпоративної культури і т.п.

Для того, щоб визначити рівень організації системи управління корпоративної культури підприємства, можна скористатися коефіцієнтом кваліфікаційного відхилення.

Коефіцієнт кваліфікаційного відхилення  $Q_{\text{к}}$  показує якісну невідповідність фактично наявних трудових ресурсів і потрібних (або запланованих).  $Q_{\text{к}}$  визначається в наступній послідовності [1, 3]:

1. Проводиться якісний аналіз фахівців, потрібних для реалізації функцій корпоративної культури. Результати заносяться в спеціальну форму (табл. 2).

Таблиця 2

**Форма розрахунку коефіцієнта кваліфікаційного відхилення ( $Q_{\text{к}}$ )**

Необхідні спеціалісти	Необхідна кількість, $K_{\text{необх.і}}$	Фактично працюючі спеціалісти	Відхилення (+,-) $\Delta Q_{\text{кі}}$
...	...	...	...
<b>УСЬОГО:</b>	$\sum K_{\text{необх.}}$		$\sum \Delta Q_{\text{кі}}$

1. Розраховується коефіцієнт відхилення  $Q_k$  [1]:

$$Q_k = \sum_{i=1}^n \Delta Q_{ki} \quad (8)$$

де  $\Delta Q_{ki}$  – відхилення за кожною спеціальністю працівників;  $i$  – спеціальність працівника;

$n$  – загальна необхідна (або запланована) кількість робітників за спеціальностями.

Негативне значення  $Q_k$  говорить про значну невідповідність необхідних та фактично наявних трудових ресурсів за рівнем кваліфікації, спеціальності. Позитивне значення  $Q_k$  говорить про надлишок ресурсів. Значення  $Q_k$  повинне прямувати до нуля. Для того, щоб визначити фактичну забезпеченість кадрами в робочій групі з управління корпоративною культурою, можна скористатися формулою (9) [1]:

$$Q_{\phi} = K_{необх} + Q \quad (8)$$

Використовуючи аналогічний алгоритм, можна визначити відхилення в фактично наявній техніці (комп'ютерах, факсах і т.п.) за рядом параметрів, істотних для конкретного підприємства.

Для оцінки впливу корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни корпоративної культури.

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці і ін. [3].

Отже, виходячи із вищевикладеного, виявлено, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів.

Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рис. 2).



Рис. 2. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

1. Вплив корпоративної культури на процеси, що протікають на підприємстві: - процеси комунікації і комунікаційна діяльність; - процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації; - на виробничий та трудовий процеси.
2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку на підприємстві: - поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального),

пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;

- мотивація - переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;

- соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;

- групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

4. Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл.

### Висновки

Досягнення головної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу

призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Визначено, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме: на процеси, що протікають на підприємстві; на організаційну поведінку; на конкурентоспроможність; на загальну результативність діяльності підприємства.

### Література

1. Стеклова О.Е. *Организационная культура: учебное пособие* / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

2. Таран М. *Корпоративная культура*. / М. Таран // *Кадровик України*. – 2007. – №11. – С.104-109

3. Усачева В.В. *Оценка состояния организационной культуры микросистемы* // *Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая*. – Донецк, ДонНТУ – №89 – 2005. – С.108-11

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. О.А. Карлова, каф. Менеджменту та маркетингу в міському господарстві Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків.

**Автор:** ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна  
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail – [viktoriy-SL@yandex.ru](mailto:viktoriy-SL@yandex.ru)

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.С. Шевченко

*Аннотация:* актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения управляемости социально-экономического положения предприятия и, как следствие, повышения эффективности его деятельности на основе оценки и совершенствования рациональной корпоративной культуры. В статье рассмотрены основные факторы влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, управление, стратегия предприятия, эффективность деятельности, конкурентоспособность

## DETERMINATION OF THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

V.S. Shevchenko

*Abstract:* the topicality of the research is determined by the need to improve the manageability of the socio-economic situation of the enterprise and, as consequence, increase of efficiency of its activity-based evaluation and improvement of rational corporate culture. The article considers the main factors of influence of corporate culture on efficiency of enterprise activity.

*Keywords:* corporate culture, management, business strategy, efficiency, competitiveness