

УДК 658

Д. С. Ліфінцев,  
асистент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті йдеться про методику оцінки впливу ефективності корпоративної культури на діяльність організації. Зокрема, робиться наголос на кількісній оцінці такого впливу із урахуванням інтересів усіх «стейкхолдерів» організації.

**Summary.** The article is about the methodic of assess of the corporate culture influence on the organization activity. The author stresses on the quantitative assess of the above mentioned influence taking into attention the interests of all the organization's "stakeholders".

**Ключові слова:** корпоративна культура, оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації.

**Вступ.** Останнім часом у наукових та ділових колах спостерігається бурхливе зростання уваги до поняття «корпоративна культура організації». Дослідження даного явища у західній практиці почалося ще на початку ХХ-го століття після відомих Хоуторнських експериментів під керівництвом Е. Мейо. Саме тоді активно заговорили про такі речі як «згуртованість колективу», «корпоративний дух», «спільні цінності» тощо. Пізніше було введено і поняття «культура організації» або «організаційна культура», яку визначали як «унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, які поставлені перед нею» [8].

Корпоративна культура є специфічним різновидом організаційної культури, яка притаманна підприємствам корпоративної форми організації бізнесу. Саме унікальність останньої і слугує підґрунтям для виділення особливостей корпоративної культури, її відмінностей від інших видів організаційних культур.

На сьогодні найбільший внесок у розробку проблематики як організаційної, так і корпоративної культур зробили наступні зарубіжні та вітчизняні дослідники: М. Бурке, О. Грішнова, М. Елвессон, К. Камерон, А. Колот, Р. Куїн, А. Ліпенцев, Н. Могутнова, Г. Назарова, Р. Рюттінгер, П. Співак, Г. Хаєт, Г. Хофштеде, Е. Шейн та інші.

В зарубіжній та вітчизняній літературі представлений ґрунтовний аналіз сутності та складових корпоративної культури. Але в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства та організації потребують розгляду даного поняття через призму економічного та управлінського підходів. В нашому дослідженні ми аналізуємо корпоративну культуру не як феномен, на який неможливо вплинути, а як потужний інструмент корпоративного управління, який дозволяє суттєво підвищувати ефективність діяльності організації.

Особливу увагу ми звертаємо на методику оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації – питання, єдиної відповіді на яке і досі немає в літературі. З практичної точки зору, для сучасних підприємств важливою є оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації, яку можливо виміряти через конкретні показники діяльності.

**Постановка задачі.** У дослідженні поставлена наступна мета: розробити методику оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації, яка дозволила б врахувати інтереси зацікавлених осіб – «стейкхолдерів» - організації.

**Результати.** В сучасній практиці управління корпоративна культура набуває все більшої ваги. Свідченням цьому є зростаюча увага з боку топ-менеджменту вітчизняних підприємств до процесу її формування: корпоративні норми знаходять узагальнення у вигляді корпоративних документів (основним з яких є Корпоративний кодекс), розробляється та запроваджується фірмовий стиль, практикується дрес-код, корпоративні заходи, метою яких є згуртування колективу у неформальних умовах, вводяться в дію корпоративні засоби комунікації (веб-сайт, газета) тощо.

Причинами такої уваги до корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є процеси глобалізації, які стирають кордони між державами, інформаційна революція, яка відкрила доступ до світового досвіду ведення конкурентної боротьби, який засвідчив ключову роль корпоративної культури в успіху провідних компаній світу. Зокрема, корпоративна культура є фактором, який може і повинен забезпечувати підтримку обраній стратегії та підвищувати ефективність корпоративного управління [5].

До того ж, на думку фахівців, корпоративна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі подолання кризових явищ на підприємстві: підтримка командного духу, єдності колективу та відданості спільній справі – відіграють одну з ключових ролей у скрутні періоди роботи [2].

Крім того, сьогодні корпоративна культура – це ще й чинник формування позитивного іміджу організації, інструмент як внутрішнього, так і зовнішнього PR [3]. Саме корпоративна культура впливала та продовжує впливати на формування нашого ставлення до таких відомих закордонних брендів, як «Microsoft», «IBM», «McDonald's»; українських - «Оболонь», «Рошен», «Фармак» та інші.

Альтернативою цілеспрямованому формуванню корпоративної культури є її стихійне утворення. Адже культура притаманна кожній організації, і якщо менеджмент не буде опікуватись процесом її формування, підтримки та розвитку, він отримає культуру, яку сформує субкультури організації – малі групи, з яких складається трудовий колектив.

На сьогодні в науці виділяють два основних підходи до розуміння сутності корпоративної культури: прагматичний та феноменологічний.

З погляду феноменологічного підходу корпоративна культура – явище, яке неможливо формувати та яке має лише опосередкований вплив на ефективність діяльності організації. В центрі уваги прагматичного – можливість свідомого формування корпоративної культури, її важлива роль в процесі управління підприємством в цілому [4, с. 472-473].

В нашому дослідженні ми розглядаємо корпоративну культуру як потужний інструмент корпоративного управління, який являє собою поєднання цінностей, принципів діяльності, норм поведінки та артефактів, які супроводжують всі бізнес-процеси, що відбуваються всередині корпорації, а також її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Сучасна практика формування, підтримки та розвитку корпоративної культури вимагає застосування широкого спектру важелів, які можна розділити на чотири групи: організаційні, економічні, соціально-психологічні та комунікаційні. Зокрема, в ході дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури фармацевтичних підприємств, які функціонують на українському ринку, методом анкетування співробітників було виокремлено основні – найбільш дієві та значущі – важелі (рис. 1):



Рис. 1. Основні важелі формування корпоративної культури фармацевтичних підприємств

Зауважимо, що деякі з важелів формування корпоративної культури важко однозначно віднести до однієї з запропонованих груп. Так, «навчання персоналу», яке було визначено респондентами як один з найбільш важливих та дієвих важелів, ми віднесли до групи «організаційних» важелів, але, очевидно, навчання співробітників вимагає і фінансових затрат, тому знаходиться на перетині із групою «економічних» важелів формування корпоративної культури.

Одержані в ході експертного опитування результати можна використовувати в процесі формування та розвитку інноваційно-спрямованої корпоративної культури підприємств фармацевтичної галузі. Саме акцент на інноваціях є особливо важливим для даної галузі, яка розвивається стрімкими темпами, та є однією з найбільш перспективних як у вітчизняній, так і у світовій економіці загалом.

Особливо складним та малодослідженим питанням в науці та практиці управління залишається оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації. В різні часи дослідники проводили паралелі між корпоративною культурою організації та її успішною діяльністю. Зокрема, про це йдеться у роботах В.Сатє, Т. Парсона, Т. Пітерса, Р. Уотермана [1].

У дослідженнях зазначених авторів представлені напрямки впливу корпоративної культури на діяльність організації, взаємозв'язки культури та результатів, але найскладнішим залишається кількісна оцінка такого впливу. У існуючих нині методиках пропонується, переважно, застосування експертних методів оцінки стану, рівню, якості, ефективності корпоративної культури. Не заперечуючи науковій та практичній цінності багатьох з даних методик, ми пропонуємо зробити наголос на кількісному визначенні впливу корпоративної культури на діяльність організації.

Підґрунтям для розробки такої методики стало розуміння сутності корпоративної культури як інструменту управління, бачення її сучасних функцій у динамічних умовах інноваційно-спрямованої економіки та розгляд організації як об'єкту інтересів багатьох зацікавлених осіб – її «стейкхолдерів».

В ході проведеного дослідження ми дійшли висновку, що, за інших рівних умов, можливо визначити вплив корпоративної культури на діяльність організації шляхом розрахунку інтегрального показника, який являє собою суму показників впливу корпоративної культури на діяльність організації по кожній групі «стейкхолдерів», а саме: наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава, суспільство.

Для цього необхідно визначити конкретні вимірювані показники ефективності діяльності організації (табл. 1). Після їх розрахунку залежно від одержаних результатів кожній складовій присвоюються певні бали (від 0 до 2).

Підсумковий результат впливу корпоративної культури на діяльність організації визначається складанням суми балів, одержаних по всіх групах «стейкхолдерів».

Таблиця 1.  
Показники впливу корпоративної культури на діяльність організації

Група «стейкхолдерів»	Показник ефективності	Методика розрахунку	Оцінка	
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	ПП = В/ЧПРс., де В – виручка, ЧПРс. – середньорічна чисельність працюючих	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
2. Менеджери	ROS	ROS = ЧП/В, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
3. Акціонери	Чистий прибуток на 1 просту акцію	ПП = ЧП/Ап, де ЧП – чистий прибуток, Ап – кількість простих акцій	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
4. Споживачі	Обсяги продажу	Динаміка змін за 5 років	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
5. Партнери	Відсоток штрафів у виручці	Шв = Ш/В, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	0 балів
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	2 бали
6. Держава	Наявність державного	Наявність або відсутність	Наявне	1 бал

	замовлення	державного замовлення (участь у державних проектах)	Відсутнє	0 балів
7. Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Участь, призиви або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів

В ході проведеного дослідження, ґрунтуючись на експертних оцінках, було зроблено висновок, що кореляція між корпоративною культурою та ефективністю взаємодії організації із державою та суспільством менша, ніж кореляція між корпоративною культурою та рештою обраних показників. Саме тому максимально можливим балом за результатами оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації за цими напрямками є 1, а не 2 як щодо решти.

Поясненням цьому є, по-перше, специфіка відносин між комерційними організаціями та державою, коли далеко не завжди корпоративна культура відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень щодо одержання державного замовлення чи участі у державних проектах. По-друге, низький рівень довіри до системи рейтингів, який зумовлений великою кількістю відверто комерційних проектів, які дозволяють «купувати» призиви місця, нівелюючи досягнення у формуванні корпоративної культури.

Таким чином, максимально можлива підсумкова сума дорівнює 12 балам, тому ми пропонуємо наступне ранжування рівнів впливу корпоративних культур на діяльність організації (Табл. 2):

Таблиця 2.

## Шкала оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації

Кількість балів	Оцінка впливу корпоративної культури
0-4	Низький
5-7	Середній
8-12	Високий

«Низький» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про недостатню підтримку обраній стратегії з боку корпоративної культури. Базові цінності, норми поведінки, інші складові корпоративної культури не сприяють підвищенню ефективності діяльності організації та, зокрема, не підвищують мотивацію співробітників.

«Середній» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації є ознакою необхідності підсилення підтримки стратегії з боку корпоративної культури. Результати діяльності організації знаходяться на середньоринковому рівні, але є потенціал для росту.

«Високий» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про потужну підтримку обраній стратегії з боку корпоративної культури, високий ступінь поділу корпоративних цінностей «стейкхолдерами», успішну реалізацію поставлених організаційних цілей, стабільний розвиток, високу якість трудового життя персоналу, інноваційну спрямованість корпоративної культури. У такій ситуації корпоративна культура виступає потужним організаційним ресурсом розвитку, інструментом впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації. Можна стверджувати, що в даних умовах корпоративна культура виступає суттєвою конкурентною перевагою організації.

Результати проведеного дослідження процесу формування корпоративної культури на підприємствах фармацевтичної галузі України виокремили низку лідерів у цьому аспекті: ПАТ «Фармак», ПАТ «Київський вітамінний завод», ПАТ «Галичфарм», ПАТ «Київмедпрепарат». Корпоративна культура даних підприємств виявилась суттєвою опорою для обраних стратегій, що засвідчується, переважно, вищими за середньоринкові показниками діяльності.

Особливу увагу до процесу формування та розвитку корпоративної культури, застосування системного підходу до цього питання відмічаємо на ПАТ «Фармак», який виявився лідером серед досліджуваних підприємств за рівнем позитивного впливу корпоративної культури на діяльність організації (10 балів з 12 можливих). І не випадково саме на цьому підприємстві впроваджено спеціальну брошуру «Корпоративна культура постійного вдосконалення та розвитку», яка містить основні положення корпоративної культури, базові цінності, місію та бачення організації [9].

Очевидно, що вплив корпоративної культури на діяльність організації значно ширший, і кількість показників, які піддаються вимірюванню, може бути більшою. Тому запропонуємо наступну методику розширеної (повної) оцінки ефективності корпоративної культури, яка включає розрахунок більш розгалуженого кола кількісних та якісних показників (табл. 3).

Таблиця 3

## Методика оцінки (повна, розширена) впливу корпоративної культури на діяльність організації

«Стейкхолдери»	Об'єкт вимірювання	Метод вимірювання	Позитивна зміна показника
1. Працівники	1. Продуктивність праці	Економічний аналіз	Зростання
	2. Мотивація, «залученість», лояльність до підприємства	Експертне опитування	Зростання
	3. Залучення до процесу прийняття рішень	Експертне опитування	Зростання
	4. Можливість навчання персоналу	Статистичний аналіз (відсоток працівників, які отримали підвищення кваліфікації)	Зростання
2. Менеджери	1. Ефективність управління (фінансові показники діяльності підприємства)	Економічний аналіз	Зростання
	2. Мотивація, «залученість», лояльність до компанії	Експертне опитування	Зростання
	3. Кількість та частота прийняття управлінських рішень	Статистичний аналіз	Зменшення
	4. Час, який компанія може функціонувати без втручання вищого керівництва	Експертні оцінки	Збільшення
	6. Можливість навчання	Статистичний аналіз (відсоток менеджерів, які отримали підвищення кваліфікації)	Зростання
3. Акціонери	1. Чистий прибуток на 1 просту акцію		збільшення/стабільність

	2. Дивіденди	Статистичний аналіз	Зростання, стабільність, перевищення середньогалузевого показника
	3. Вартість «гудвілу»		Зростання
4. Споживачі	1. Обсяги продажу	Статистичний аналіз та соціологічні дослідження	Зростання
	2. Частка ринку		Зростання
	3. Лояльність до бренду компанії та її товару		Зростання
5. Партнери	1. Кількість контактів	Статистичний аналіз, експертні оцінки	Збільшення/стабільність
	2. Стабільність контактів, дотримання умов		Стабільність
6. Держава	1. Кількість перевірок регулюючими органами	Статистичний аналіз	Зменшення/стабільність
	2. Участь у державних проектах		Збільшення/стабільність
	3. Одержання державних замовлень		Збільшення/стабільність
7. Суспільство	1. Представлення у рейтингах (галузевих, регіональних)	Статистичний аналіз	Збільшення/стабільність
	2. Ставлення до компанії та її товарів у суспільстві	Соціологічні дослідження	покращення/стабільність

Збільшення кількості досліджуваних показників не впливає на інтегральні бали по кожній з груп. Вирахувавши середній показник по кожній групі «стейкхолдерів», визначаються бали по групі в цілому (від 0 до 2). Тому підсумкова оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації визначається за шкалою, що наведена в табл. 2.

Застосування даної методики передбачає регулярність та системність її проведення. Зокрема, призначаються відповідальні за процес формування, підтримки та розвитку корпоративної культури. Це може бути як окремий відділ, так і робоча група або конкретна особа, якій делегуються відповідні повноваження. Потім визначається періодичність проведення оцінки впливу корпоративної культури: на наш погляд, доцільним є щорічний аналіз.

Результати оцінки слугують підґрунтям для прийняття подальших управлінських рішень. А саме: у випадку негативного впливу корпоративної культури або відсутності будь-якої суттєвої підтримки стратегії з боку корпоративної культури, необхідним є проведення змін останньої з урахуванням її «слабких місць» - тих рис корпоративної культури, які заважають реалізації обраної стратегії організації.

За умови виявлення позитивного впливу корпоративної культури на діяльність організації доцільним є обрання шляху підтримки та розвитку існуючої корпоративної культури.

В такому випадку корпоративна культура відіграє роль потужного ресурсу розвитку організації. Здійснюючи підтримку стратегії, вона стає рушійною силою організації, яка може забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Висновки. Корпоративна культура є тим потужним організаційним ресурсом, вміле застосування якого може стати запорукою успішного розвитку організації. Необхідним для цього є знання та вміння використовувати весь широкий спектр важелів формування, підтримки та розвитку корпоративної культури, володіння методикою оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації та регулярне її проведення.

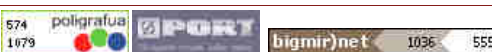
В нашому дослідженні ми запропонували принципово новий підхід до такої оцінки – через призму економічного розуміння самого явища корпоративної культури. Тільки системний підхід до управління організацією, розгляд її у взаємодії із усіма «стейкхолдерами» дає підґрунтя для найбільш повної та точної оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації.

В подальшому важливим питанням залишається детальне дослідження процесу формування інноваційно-спрямованої корпоративної культури, що на пряму відповідає сучасним тенденціям світової економіки.

#### Список використаних джерел

- Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства // <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf>.
- Гришнова О.А., Насевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - №2, том 3. - С. 214-220.
- Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – вип. 24-25. - С. 190-193.
- Організаційна поведінка: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Ю. Бутенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 744 с.
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/66750.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm).
- Яворська Т.В., Следь А.Н. Оцінка ефективності корпоративної культури ВАТ «Донецький металургійний завод» // <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yavorskaya/library/tez1.htm>.
- Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974 // <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.
- [www.farmak.ua](http://www.farmak.ua) - офіційний сайт ПАТ «Фармак».

Стаття надійшла до редакції 19.07.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"