

noted that the key criterion for deciding on the transfer of a logistic function to outsource serves evaluating the effectiveness of this tool. The article systematically looks for researchers evaluating the effectiveness of outsourcing and given them the author's assessment. Research methodical approaches to evaluating the effectiveness of outsourcing logistics functions allows the author to assert the existence of three approaches: the first approach is based on the legal aspects of interaction between customer and performer and is scrupulous elaboration on the contract between the customer and the outsourcer; the second approach focuses on the evaluation and analysis of market opportunities outsourcer, placing in second place organizational and technical conditions of the enterprise customer; the third approach is the careful consideration, analysis and evaluation of organizational and technical conditions and opportunities of the enterprise customer and identify function (process) to be transferred to outsourcing.

Keywords: outsourcing, logistics functions, efficiency, business processes, performance evaluation.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2014

УДК 658

*Денис Сергійович Ліфінцев**

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДОВГОСТРОКОВОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Проаналізовано роль і місце організаційної культури у процесі управління сучасними організаціями. Виявлено вплив культури організації на досягнення останньою успіху у довгостроковій перспективі. Зокрема, розглянуто зв'язок між ефективною організаційною культурою і результатами діяльності провідних компаній. Виділено значення реалізації культурою основних функцій для забезпечення досягнення цілей організації.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, ефективність діяльності, корпоративні цінності.

Вступ. Складність і динамізм сучасного бізнес-середовища поставив перед менеджментом організацій нові, складніші завдання, до розв'язання яких необхідно підходити комплексно. Протягом життєвого циклу функціонування підприємств і організацій менеджмент відпрацьовує різні механізми та підходи для вирішення проблем, що виникають. Практика діяльності, набутий досвід і знання стають джерелами фундаментальних принципів поведіння організацій у зовнішньому середовищі. Від ступеню ефективності цих принципів, багато в чому, залежить ефективність і результативність діяльності організацій, досягнення нею поставлених цілей, а у довгостроковому періоді, і виживання на ринку.

Принципи діяльності, як закладені на етапі заснування компанії, так і набуті протягом її «життя», стають однією з основ формування її культури. Свідомо чи

* Денис Сергійович Ліфінцев – канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», denfedk@gmail.com

хаотично організаційна культура формується у кожній компанії і надає або підтримку обраній стратегії, або, з часом, становить перешкоду для її реалізації.

Провідні компанії світу розглядають організаційну або корпоративну культуру як ключовий ресурс розвитку, фундамент для майбутніх досягнень і запоруку стабільного динамічного просування до реалізації стратегії та досягнення поставлених організаційних цілей.

Дослідженням проблематики формування і розвитку культури організації, а також виявленням її впливу на результати діяльності організацій займалися видатні іноземні та вітчизняні науковці: Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Д. Денісон, Г. Хаєт, Г. Захарчин, О. Харчишина та інші.

Постановка задачі. Приділяючи велику увагу процесу формування та розвитку організаційної культури, керівництво компаній часто не відчуває кореляційного зв'язку між ефективністю культури організації і результатами її діяльності. У нашому дослідженні ми плануємо дослідити цей взаємозв'язок і виокремити показники, які можуть використовуватись у якості індикаторів ефективності культури організації. У ході дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, аналогії, індукції.

Результати. Організаційна культура використовується провідними компаніями світу в якості потужного інструменту корпоративного управління, що забезпечує розв'язання низки складних економічних і соціальних питань. Ефективна, дієва організаційна культура є реальною конкурентною перевагою, яка дозволяє менеджменту підприємства забезпечити підтримку реалізації обраної стратегії.

На думку О. Харчишиної, можна виокремити наступні ефекти використання теорії організаційної культури у процесі управління сучасними підприємствами [1]:

- економічний;
- інноваційний;
- соціальний;
- ефект гармонійності соціально-культурного розвитку підприємства.

Формування та розвиток організаційної культури дозволяє підвищити ефективність діяльності організації; сприяє зростанню мотивації і лояльності працівників, якості їх трудового життя; позитивно впливає на налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем; побудувати систему соціального партнерства; збільшити ринкову вартість підприємства тощо. Зокрема, йдеться про підвищення ефективності діяльності, заохочення інноваційної активності, формування іміджу організації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Ключова роль організаційної культури у формуванні бренду компанії також сприяє зростанню його ринкової вартості.

Складним завданням сьогодні залишається оцінка ефективності культури організації, її ролі у досягненні поставлених підприємством цілей. Для розв'язання цієї задачі необхідно розглянути культури через призму реалізації її ключових функцій: підвищення ефективності діяльності організації, згуртування персоналу, підвищення якості трудового життя, формування позитивного іміджу організації, збільшення ринкової вартості організації.

Зрозуміло, що організаційна культура може називатись ефективною у випадку, якщо дані функції реалізуються. У такому випадку, для аргументації доцільності формування і розвитку культури та оцінки її ефективності маємо використовувати динаміку показників стосовно реалізації кожної із запропонованих функцій.

Проблемним є формування єдиного, уніфікованого підходу до оцінки ефективності організаційної культури через галузеві, регіональні особливості функціонування

підприємств. До того ж цілі і, власне, сама культура кожної організації є індивідуальними. Втім, можна виокремити ряд індикаторів, аналіз динаміки яких дозволяє засвідчити ключову роль організаційної культури у досягненні успіхів підприємствами і організаціями різних галузей і регіонів у довгостроковій перспективі.

Досліджуючи це питання нами було обрано ряд компаній, корпоративна культура яких вважається, певною мірою, взірцем, а процес її формування і розвитку виведений на високий професійний рівень. Цінності, принципи і норми, закладені у культуру цих компаній, визначають всю їх діяльність, у тому числі, їх взаємодію із зовнішнім середовищем протягом десятиліть. Звісно, деякі постулати культури організації можуть змінюватись, утім базові речі залишаються константою.

Наслідками слідування фундаментальним принципам організаційної культури стає досягнення компанією своїх цілей, результативність і ефективність її діяльності. Індикаторами цього виступають численні показники економічного та соціального розвитку. А у довгостроковій перспективі ключовим показником ефективності культури стає «виживання» компанії, її існування на ринку протягом довгого часу.

Практика довела, що формування та розвиток ефективної організаційної культури надає підтримку реалізації стратегії та сприяє досягненню успіху у довгостроковій перспективі. Деякі приклади успішності реалізації такого принципу проілюстровано у табл. 1.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ДЕЯКИХ КОМПАНІЙ
ІЗ РОЗВИНЕНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

Компанія	Середньорічне зростання ключових показників розвитку за 10 років, %			
	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
Google (США)	44,90	44,89	61,71	54,76
Microsoft (США)	9,23	7,31	8,14	10,99
BMW (Німеччина)	6,24	8,41	10,56	9,98
Bayer (Німеччина)	3,48	9,66	8,71	7,40
Danone (Франція)	4,97	2,88	5,43	1,63
L'Oreal (Франція)	5,06	6,65	7,09	9,63
Toyota (Японія)	3,79	0,57	2,70	-5,13
Mitsubishi (Японія)	7,62	19,11	18,08	32,37
GlaxoSmithKline (Велика Британія)	2,16	0,97	1,96	3,33
HSBC (Велика Британія)	5,04	2,68	6,33	1,15

Джерело: узагальнено автором на основі даних [2]

Крім демонстрації вражаючих фінансових результатів досліджувані компанії стабільно обіймають провідні позиції у рейтингах як найбажаніші роботодавці (зокрема, у 2014 році першість у даному рейтингу обіймає Google), компанії, які викликають найбільше «захоплення» тощо. Це свідчить про привабливість цінностей їх культур для сторонніх спостерігачів, до числа яких входять споживачі, бізнес-партнери, державні і громадські організації.

Причинами досягнення досліджуваними компаніями таких результатів є правильно обрана стратегія, висока кваліфікація кадрів, у тому числі — управлінсь-

ких, відлагоджені до дрібниць бізнес-процеси, десятиліттями формовані бренди тощо. Але що стало причиною всього наведеного? Як вдалося побудувати настільки оптимізовані системи? Фундаментом виступає культура цих організацій. Саме базові цінності та принципи дозволили залучити кваліфіковані кадри, сформувати систему взаємовідносин всередині компанії, а також налагодити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Це сприяло розвитку компаній, позиціонуванню їх як надійних контрагентів, бажаних «корпоративних громадян» своїх суспільств, а ширше — світового співтовариства. Саме їх культура сприяла формуванню суспільної думки про компанію та набуттю позитивного іміджу, забезпечувала сприятливе середовище для реалізації обраної стратегії.

Недоречним є завдання розробити оптимальну організаційну культуру, яка була б універсальним рецептом успіху для будь-якої компанії. Культура — явище унікальне. Вона відображає специфіку кожної конкретної організації, її базові цінності, принципи, норми та артефакти. На основі культури будуються всі стосунки організації із зовнішнім оточенням. Тому важливим є не конкретний перелік цих постулатів, а ступінь їх ефективності для конкретної організації.

В умовах посилення процесів глобалізації, під впливом яких вже давно знаходиться і наша держава, культура успішних організацій має поєднувати, з одного боку, унікальні, специфічні особливості конкретної компанії, а з іншого, — враховувати загальнолюдські цінності і принципи. Проаналізуємо основні цінності та місії досліджуваних успішних компаній із розвинутою організаційною культурою (табл. 2).

Таблиця 2

**КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ ТА МІСІЇ ДЕЯКИХ КОМПАНІЙ
ІЗ РОЗВИНЕНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

Компанія	Деякі базові корпоративні цінності	Місія
Google (США)	Люди (співробітники) Споживачі Швидкість Постійне удосконалення Глобальний підхід «Краще робити щось одне, але дуже-дуже добре» «Робити гроші, не завдаючи шкоди» «Можна бути серйозними і без краватки»	Систематизувати всесвітню інформацію та зробити її загальнодоступною й корисною
Microsoft (США)	Люди (співробітники) Споживачі Постійне удосконалення Думати і діяти глобально Надійність Інноваційність	Сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізувати свій потенціал повною мірою
BMW (Німеччина)	Відповідальність Взаємоповага Люди (співробітники) Постійний розвиток Довіра (клієнтів, акціонерів, бізнес-партнерів, суспільства)	Бути світовим лідером у постачанні товарів і послуг преміум класу для індивідуальної мобільності
Bayer (Німеччина)	Лідерство Чесність Гнучкість Ефективність	Наука — для кращого життя

Закінчення табл. 2

Danone (Франція)	Гуманізм Відкритість Близькість Ентузіазм	Нести здоров'я через корисні продукти харчування
L'Oreal (Франція)	Пристрасть до справи Інноваційність Підприємницький дух Відкритість мислення Прагнення удосконалення Відповідальність	Надавати жінкам і чоловікам всього світу найкращі косметичні інновації, які були б якісними, ефективними і безпечними
Toyota (Японія)	Відповідальність до своїх обов'язків Креативність Практичність «Домашня атмосфера» на роботі Повага та вдячність	Виробляти надійні транспортні засоби та сприяти сталому розвитку суспільства шляхом використання інноваційних та високоякісних товарів і послуг
Mitsubishi (Японія)	Корпоративна соціальна відповідальність Споживачі Інтеграція і чесність Розвиток	Ми прагнемо надати максимальне задоволення і безпеку від водіння для наших шановних клієнтів і нашого суспільства
GlaxoSmithKline (Велика Британія)	Відкритість Повага до людей Споживачі Інтеграція	Поліпшити якість людського життя, дозволяючи людям робити більше, почуватися краще, жити довше
HSBC (Велика Британія)	Відповідальність Відкритість для різних ідей і різних культур Зв'язок зі споживачами, громадами та суспільством	Ми даємо можливість підприємствам і економікам процвітати, допомагаючи людям здійснювати свої надії і мрії і реалізувати свої амбіції

Джерело: узагальнено автором на основі даних [3—12]

Як бачимо, відмінності у базових цінностях і формулюваннях місій присутні і обумовлені такими факторами, як сфера діяльності, регіон походження компанії, її історія та особистість лідерів і засновників. Але можна чітко виокремити ті схожі риси, які об'єднують компанії-лідери з різних регіонів світу. Так, більшість визначає серед ключових корпоративних цінностей споживачів, співробітників, прагнення розвитку і постійного удосконалення, інноваційність і відкритість, зв'язок з суспільством і соціальну відповідальність. Це — ті аспекти, на які варто орієнтуватися і вітчизняним підприємствам і організаціям.

Прагнення позиціонувати себе як відповідальних «корпоративних громадян», діяльність яких, дійсно, приносить користь суспільству, яскраво виражена у місіях компаній, де увага зосереджена на тому, що можуть отримати саме споживачі і спільноти від їх діяльності.

Такий підхід сприяє поліпшенню іміджу компаній у суспільстві і позитивно відображається на економічних результатах діяльності. Зокрема, у німецькому BMW прямо заявляють, що базові принципи, закладені у їх корпоративну культуру та інтегровані у бізнес, забезпечують довгостроковий успіх компанії [5].

Існує багато прикладів успішного використання в якості інструменту корпоративного управління зовсім різних типів організаційних культур, від класичних (Ford, IBM, Toyota тощо) до сучасних, нестандартних (Google, Zappos). Якою б не була організаційна або корпоративна культура, вона має виконувати свої ключові функції, наведені вище, і сприяти поліпшенню результатів господарської діяльно-

сті компанії. Показовими є результати відомих досліджень Д. Коттера і Д. Хескета, які виявили важливість формування і розвитку корпоративної культури, орієнтованої на підвищення економічних показників діяльності компанії [13, 14].

У цілому, організаційна культура може вважатись ефективною, якщо ефективною є діяльність компанії стосовно всіх основних «стейкхолдерів» (зацікавлених осіб): працівників, менеджменту, споживачів, інвесторів, держави і суспільства. І по кожному з цих напрямків необхідно контролювати низку специфічних показників, які дозволяють визначити ступінь цієї ефективності. Детальніше цей підхід розглянуто нами у попередніх дослідженнях [15].

Зауважимо, що дуже важливим є неприпустимість формального ставлення до формування організаційної культури. Інвестиції у розвиток культури мають приносити економічний і соціальний ефект. Сучасна практика цілеспрямованої діяльності керівництва організацій з формування і розвитку організаційної культури включає розгалужений інструментарій. Зокрема, можна виокремити наступні групи важелів: організаційні, економічні, соціально-психологічні і комунікаційні.

Залежно від масштабів і можливостей кожної конкретної компанії інструментарій формування і розвитку культури організації суттєво різниться. Наприклад, комунікаційні важелі сьогодні можуть бути представлені як корпоративними газетами чи журналами, так і сучасними веб-сайтами, і, навіть, власними телевізійними каналами.

Позитивною тенденцією є стабільне підвищення уваги до питань формування та розвитку організаційної культури в українських компаніях. Традиційно, системно підходять до цих питань у багатьох компаніях-галузевих лідерах вітчизняної промисловості: «Фармак», «Оболонь», «Рошен», ДП «Антонов», «Моторсіч», «Електрон». Актуальним аспектом стало дотримання багатьма підприємствами принципів корпоративної соціальної відповідальності, що також свідчить про підвищення загальної культури суспільства.

Формування організаційної культури із поєднанням світових стандартів і української специфіки може також допомогти вітчизняним компаніям інтегруватись до світового бізнес-співтовариства. Зокрема, це позитивно впливає і на ставлення до наших брендів з боку закордонних інвесторів, споживачів і бізнес-партнерів.

Висновки. Ключова роль організаційної культури у досягненні компанією успіхів у довгостроковій перспективі доведена численними прикладами у світовій практиці бізнесу. Найкращі іноземні практики мають бути опрацьовані і адаптовані до українських реалій. При цьому необхідно зберегти і розвинути багаті вітчизняні традиції формування організаційної культури підприємств. Серед проблем, які потребують подальшого опрацювання, виділяється відсутність чітких методик оцінки ефективності інвестицій у формування і розвиток організаційної культури, її розуміння як джерела підвищення ринкової вартості бренду.

Література

1. Харчишина О.В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами / О.В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. (1 (7)). — 2012 / [Електронний ресурс]. — Доступно з: <http://eprints.zu.edu.ua/8327>.
2. www.morningstar.com / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.morningstar.com.
3. Офіційна сторінка компанії Google / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.google.com.
4. Офіційна сторінка компанії Microsoft / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.microsoft.com.
5. Офіційна сторінка компанії BMW / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.bmwgroup.com.

6. Офіційна сторінка компанії Bayer / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.bayer.com.
7. Офіційна сторінка компанії Danone / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.danone.com.
8. Офіційна сторінка компанії L'Oreal / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.loreal.com.
9. Офіційна сторінка компанії Toyota / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.toyota-global.com.
10. Офіційна сторінка компанії Mitsubishi / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.mitsubishi-motors.com.
11. Офіційна сторінка компанії GlaxoSmithKline / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.gsk.com.
12. Офіційна сторінка компанії HSBC / [Електронний ресурс]. — Доступно з: www.hsbc.com.
13. *Kotter John P.* Corporate culture and performance / Kotter, John P., James L. Heskett. — New York: The Free Press.
14. *Kotter John.* Does corporate culture drive financial performance / [Електронний ресурс]. — Доступно з: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>
15. *Ліфінцев Д.С.* Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д.С. Ліфінцев [Електронний доступ]. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>.

References

1. Kharchyshyna, O.V. (2012), «Organizatsiyana kultura yak vazhlyva skladova systemy upravlinnya pidpryemstavamy», *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, November 20, 2012.
2. www.morningstar.com/ [Online], available at: www.morningstar.com, (Accessed 10 May, 2014).
3. Official page of Google, available at: www.google.com (Accessed 08 May 2014).
4. Official page of Microsoft, available at: www.microsoft.com (Accessed 08 May 2014).
5. Official page of BMWGroup, available at: www.bmwgroup.com (Accessed 08 May 2014).
6. Official page of Bayer, available at: www.bayer.com (Accessed 08 May 2014).
7. Official page of Danone, available at: www.danone.com (Accessed 08 May 2014).
8. Official page of L'Oreal, available at: www.loreal.com (Accessed 08 May 2014).
9. Official page of Toyota, available at: www.toyota-global.com (Accessed 08 May 2014).
10. Official page of Mitsubishi, available at: www.mitsubishi-motors.com (Accessed 08 May 2014).
11. Official page of GlyxoSmithKline, available at: www.gsk.com (Accessed 08 May 2014).
12. Official page of HSBC, available at: www.hsbc.com (Accessed 08 May 2014).
13. *Kotter John P.* Corporate culture and performance / Kotter, John P., James L. Heskett. New York: The Free Press.
14. *Kotter John* Does corporate culture drive financial performance / [Online], available at : <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>, (Accessed 10 May, 2014).
15. *Lifintsev, D.S.* (2011), «Metodychni osnovy ocinky vplyvu korporatyvnoyi kultury na diyalnist' organizatsiyi», *Efektivna ekonomika*, August 1, 2011.

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОЛГОСРОЧНОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д.С. Ліфінцев, канд. екон. наук, доцент
кафедры менеджмента
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. Проанализированы роль и место организационной культуры в процессе управления современными организациями. Выявлено влияние

культуры организации на достижение последней успеха в долгосрочной перспективе. Исследована связь между эффективной организационной культурой и результатами деятельности ведущих компаний. Выделено значение реализации культурой основных функций для обеспечения достижения целей организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, эффективность деятельности, корпоративные ценности.

ORGANIZATIONAL CULTURE ROLE IN COMPANY DEVELOPMENT IN THE LONG TERM

D. Lifintsev, PhD
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. The article explains the role of an organizational culture in companies success in the long term period. The author analyses the practices of leaders in the field of organizational culture formation and the main economical indicators of their performance effectiveness. The article contains the analyses of the correlation between organizational culture effectiveness and company results. In this way the economic core of organizational culture is shown. The main attention is paid to the importance of organizational culture functions for corporate strategy support. These functions are as follows: the organization activity effectiveness improvement; personnel consolidation; company's image formation and its market value increase; The results of the research showed that companies (representing different countries) that form effective organizational culture have better economical results than the average market level. Some of the best companies practices can be used as an example for Ukrainian enterprises especially today when our country is integrated deeply into the global economy.

Keywords: corporate culture, organizational culture, effectiveness of activity, corporate values.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2014

УДК 330.1: 658

*Інна Миколаївна Репіна**

СТРАТЕГІЧНА МАТРИЦЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Запропоновано конструкцію стратегічної матриці моделі управління активами підприємств, яка базується на стратегічних альтернативах менеджменту активів підприємства в межах базових стратегій і сукупності політик управління активами суб'єкта господарювання. У статті надано авторське визначення політиці управління активами підприємства та виокремлено шістьнадцять її різновидів.

* *Інна Миколаївна Репіна* – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», *rephouse@mail.ru*