

УДК 331.103

Гладкий М.О.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: ngladkiy@yandex.ua

## МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Gladky N.A.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: ngladkiy@yandex.ua

## MODELING OF THE TECHNIQUE OF THE ASSESSMENT OF QUALITY ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF TRADE ENTERPRISE

**Мета.** Розробити методику оцінки якості елементів організаційної культури (ОК) з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств з позицій кваліметричного підходу.

**Методика.** Проаналізовано підходи до оцінки якості ОК підприємства відповідно до існуючих концепцій, виокремлено відмінності запропонованої автором методики оцінки культури порівняно із існуючими аналогами. Визначено мету, вхідну інформацію та вимоги до розробки методики. Структуровано ОК як об'єкт дослідження, визначено властивості елементів, встановлено між ними зв'язок. Візуалізовано дерево властивостей і виокремлено показники властивостей об'єкта. Побудовано модель оцінки якості ОК торговельного підприємства. Класифіковано показники оцінки якості культури та наведено алгоритм їхнього розрахунку. Визначено коефіцієнти вагомості (значущості) кожної властивості. Апробовано методику оцінки якості ОК та запропоновано управлінські дії, спрямовані на покращення якості культури.

**Результати.** У результаті дослідження було запропоновано та апробовано власний варіант методики оцінки якості ОК, автоматизованої в середовищі програми Excel.

**Наукова новизна.** Запропоновано й апробовано власний варіант методики оцінки якості ОК, який, на відміну від вже існуючих, враховує специфіку торговельних підприємств, комплексно використовує якісні й кількісні показники, надає можливість оцінки якості культури в цілому і за окремими структурними елементами. Автоматизація автором методики в середовищі програми Excel дозволяє досягти абсолютної прозорості й наочності в побудові і демонстрації формул, гнучкість моделі, зменшити вплив людського фактору на отримання невірних результатів оцінки, не вимагає знань прикладного програмування, не потребує програмної оболонки з комп'ютером для коригування формул.

**Практична значущість.** Запропонована методика оцінки якості ОК торговельних підприємств дає змогу на підставі комплексного використання кількісних і якісних показників оцінити якість організаційної культури як в цілому, так і окремих структурних елементів (у відсотках), дослідити динаміку розвитку показника у просторі й часі. Зростання показника якості ОК досліджуваного підприємства за аналізований період пов'язано із проведенням коригуючих заходів щодо існуючої на підприємстві культури та впровадженням практичних розробок автора.

**Ключові слова:** організаційна культура, якість, кваліметричний підхід, елементи організаційної культури, коригуючі заходи.

**Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** Соціально-економічний феномен ОК у контексті сучасної парадигми управління останнім часом все більше привертає увагу науковців і практиків, оскільки дає можливість за рахунок внутрішнього потенціалу підвищити його економічну й інтелектуальну привабливість, забезпечити ефективну гармонізацію й мотивацію робо-

ти персоналу в досягненні встановлених цілей та адаптацію підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. Якісна ОК здатна позитивно вплинути на ключові показники загальної результативності діяльності підприємства, що зумовлює суттєву зацікавленість і практичну значущість завдань розробки та апробації методики оцінки якості культури із врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Дослідження концепції ОК було започатковано у фундаментальних роботах класиків теорії менеджменту Ч. Бернарда, М. Далтона, Е. Жака, Е. Мейо, Г. Саймона, М. Фоллетта, ідеї яких знайшли подальший розвиток у працях М. Амстронга, П. Вейлі, Д. Денісона, К. Камерона, А. Кеннеді, М. Коула, Р. Куїнна, Г. Лейна, Р. Льюїса, Д. Мацумото, У. Оучі, Д. Олдхема, Ч. Хенді, Г. Хофстеда, Е. Шейна, К. Шольца. Суттєві напрацювання у сфері організаційної культури мають російські науковці О.С. Виханський, Е.А. Капітонов, А.І. Кравченко, С.П. Кукура, Т.А. Лапін, Н.В. Левкін, А.Р. Лейбкінд, А. Радугін, Т.О. Соломандіна, В.А. Співак, В. Терентьева, О.Г. Тихомирова, Г. Тульчинський [1-4]. Значний науковий внесок у дослідження ОК здійснено вітчизняними авторами, а саме: С. Архієреєвим, Л.В. Балабановою, О. Бутнік-Сіверським, А. Воронковою, В. Головецьким, М. Дороніною, А. Дороніним, О. Драганом, Г. Жаворонковою, Г.М. Захарчиним, В. Ковальовою, В. Кукубою, О. Медведєвою, І.В. Сіменко, Г. Тарасенко, О.В.Харчишиною, О.О. Шубінім, Ю. Яковець [5-7].

Сучасні методики оцінки ОК, залежно від мети і завдань дослідника, застосовуваного методичного інструментарію для збору, обробки й узагальнення результатів, мають як переваги, так і недоліки. Найбільш ґрунтовними та перспективними, на наш погляд, є методики А. Воронкової Г. Захарчин, І. Сіменко, О.Тихомирової, О. Харчишиної, однак оцінка їхньої надійності потребує подальшої апробації, а використання для торговельних підприємств – додаткового коригування. Що стосується оцінки саме якості ОК, то можна виокремити дві методики, запропоновані вітчизняними науковцями на підставі кваліметричного підходу: це колективу науковців Державної машинобудівної академії під керівництвом Г.Л. Хаєта (2003 р.), професора І.В. Сіменко (2009 р.).

Відаючи належне внеску цих авторів, слід зауважити, що через відмінності в цілях та завданнях науковців, міждисциплінарних підходах до розуміння сутності ОК, специфіку діяльності досліджуваних підприємств, потребують подальших наукових досліджень організаційно-методичні та практичні аспекти формування й оцінки якості ОК в системі управління торговельним підприємством.

**Мета статті.** Метою статті є розробка методики оцінки якості елементів ОК з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств з позицій кваліметричного підходу.

Для досягнення встановленої автором мети було вирішено низку завдань, а саме:

- проаналізовано підходи до оцінки якості ОК підприємства відповідно до існуючих концепцій, виокремлено відмінності запропонованої автором методики оцінки якості культури порівняно із існуючими аналогами;
- визначено мету, вхідну інформацію та вимоги до розробки методики;
- структуровано ОК як об'єкт дослідження, визначено властивості елементів, встановлено між ними зв'язок;
- візуалізовано «дерево» властивостей і виокремлено показники властивостей об'єкта;
- побудовано модель оцінки якості ОК торговельного підприємства;
- класифіковано показники оцінки якості культури та наведено алгоритм їхнього розрахунку; визначено коефіцієнти вагомості (значущості) кожної властивості;
- апробовано методику оцінки якості ОК та запропоновано управлінські дії, спрямовані на покращення якості культури.

### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Методика оцінки якості елементів ОК підприємства мусить мати комбінований характер, поєднуючи диференційний і комплексний підходи: у першому випадку оцінюється окремо кожна властивість якості ОК, у другому – група властивостей або якість в цілому.

У результаті дослідження автором запропоновано власний варіант методики оцінки якості ОК. Відмінністю зазначеної методики, порівняно із вже існуючими аналогами [6; 7], які ґрунтуються на кваліметричній оцінці, є таке:

– врахування специфіки торговельних підприємств за виокремлення показників, що характеризують якість окремих складових ОК;

– оптимізація переліку запропонованих показників оцінки якості ОК до 47 (25 якісних та 22 кількісних) у результаті аналізу та комбінування 92 показників первісного варіанта методики;

– комплексне використання якісних і кількісних показників: перші отримуються за результатами анкетного опитування працівників підприємства, ОК якого оцінюється, і вимірюються в балах, другі – власне суб'єктом оцінки ОК (може бути як внутрішній, так і зовнішній) і вимірюються в коефіцієнтах;

– можливість оцінки якості ОК як в цілому, так і окремих структурних елементів: якість ціннісного, символічного, нормативного, комунікативно-управлінського, ідентифікаційного, матеріального, процесно-поведінкового проявів ОК;

– автоматизація моделі оцінки якості ОК у середовищі програми Excel.

Розробка та апробація методики оцінки якості елементів ОК торговельних підприємств складалася з таких етапів:

1. Визначення мети, вихідної інформації та вимог до розробки методики оцінки.

Метою розробки методики є оцінка реального стану ОК та формування пропозицій, спрямованих на покращення її якості для забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства та його адаптації до зовнішнього середовища.

Перелік вхідної інформації наведено в таблиці 1.

2. Структуризація ОК як об'єкта дослідження, визначення властивостей елементів, встановлення між ними зв'язку.

Найбільш загальними властивостями якості ОК виступають: якість ціннісного прояву ОК ( $Q_{\text{ц}}$ ), якість символічного прояву ОК ( $Q_{\text{с}}$ ), якість нормативного прояву ОК ( $Q_{\text{н}}$ ), якість комунікативно-управлінського прояву ОК ( $Q_{\text{к}}$ ), якість ідентифікаційного прояву ОК ( $Q_{\text{і}}$ ), якість матеріального прояву ОК ( $Q_{\text{м}}$ ), якість процесно-поведінкового прояву ОК ( $Q_{\text{п}}$ ). Усі ці властивості впливають одна на одну із різною силою, одночасно містячи й «незалежну» частину.

Оцінка якості ОК на основі дослідження якості її проявів дозволяє не лише надати комплексну характеристику досліджуваному явищу, а й встановити вплив окремих властивостей на якість культури в цілому:

$$Q_{\text{ок}} = \{Q_{\text{ц}}; Q_{\text{с}}; Q_{\text{н}}; Q_{\text{к}}; Q_{\text{і}}; Q_{\text{м}}; Q_{\text{п}}\}, \quad (1)$$

де  $Q_{\text{ок}}$  – якість організаційної культури;

$Q_{\text{ц}}$  – якість ціннісного прояву ОК;

$Q_{\text{с}}$  – якість символічного прояву ОК;

$Q_{\text{н}}$  – якість нормативного прояву ОК;

$Q_{\text{к}}$  – якість комунікативно-управлінського прояву ОК;

$Q_{\text{і}}$  – якість ідентифікаційного прояву ОК;

$Q_{\text{м}}$  – якість матеріального прояву ОК;

$Q_{\text{п}}$  – якість процесно-поведінкового прояву ОК.

Таблиця 1 – Інформаційне забезпечення оцінки якості організаційної культури в розрізі властивостей

Об'єкт оцінки	Інформаційні джерела
Ціннісний прояв	Статут, правила внутрішнього розпорядку; організаційна структура управління; штатний розклад; кошториси, бюджети, плани поточного і стратегічного розвитку; інформація з власного сайту; ЗМІ; бізнес-план, місія і стратегія підприємства
Символічний прояв	Результати анкетування, опитування; інформація з власного сайту; ЗМІ; історичні (ключові) особи; символи, лозунги, ритуали
Нормативний прояв	Колективна угода; правила внутрішнього розпорядку; штатний розклад; посадові інструкції; накази про прийняття на роботу, звільнення, переведення на іншу посаду; положення про відділи або служби підприємства; накази про заохочення, про догану; інформація про результати атестації, підвищення кваліфікації
Комунікативно-управлінський прояв	Організаційна структура управління; організаційні регламенти діяльності структурних підрозділів, що включає посадові інструкції, графіки документообігу; результати анкетування, опитування; план і результати діяльності певного структурного підрозділу апарату управління; результати діяльності підприємства; результати анкетування, опитування, самооцінки, фінансова, статистична звітність («Звіт з праці», «Звіт про використання робочого часу», «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та навчання», «Звіт про товарооборот» тощо).
Ідентифікаційний прояв	Результати анкетування, опитування; інформація з власного сайту; ЗМІ; рекламна продукція
Матеріальний прояв	Результати анкетування, опитування; власні спостереження суб'єкта та оцінка на місці
Процесно-поведінковий прояв	Статистична звітність, фінансова звітність, податкова звітність, соціальна звітність, результати анкетування, опитування; результати контролю якості продукції

3. Побудова «дерева» властивостей і показників властивостей об'єкта (рисунок 1).

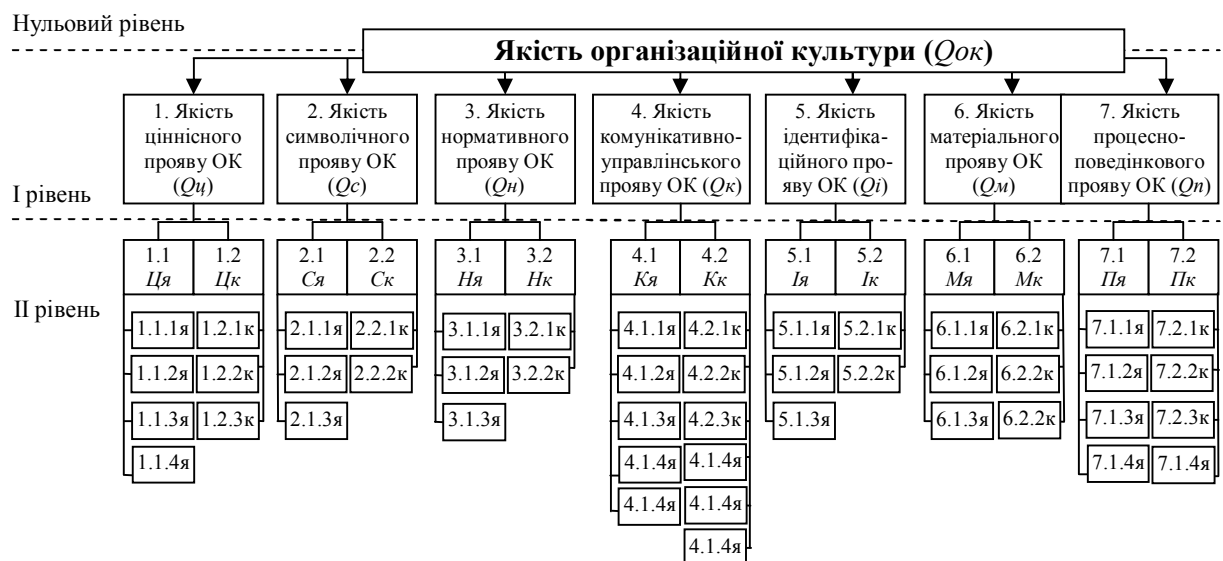


Рисунок 1 – «Дерево» оцінки якості організаційної культури торговельного підприємства

«Дерево» оцінки якості ОК торговельного підприємства представлено трьома рівнями ієрархії: нульовий рівень – загальний показник оцінки якості ОК ( $Q_{ok}$ ); перший рівень – показники властивостей якості ОК ( $Q_u$ ;  $Q_c$ ;  $Q_n$ ;  $Q_k$ ;  $Q_i$ ;  $Q_m$ ;  $Q_p$ ); другий рівень – сукупність якісних ( $Ця$ ,  $Ся$ ,  $Ня$ ,  $Кя$ ,  $Ія$ ,  $Мя$ ,  $Пя$ ) і кількісних ( $Цк$ ,  $Ск$ ,  $Нк$ ,  $Кк$ ,  $Ік$ ,  $Мк$ ,  $Пк$ ) показників, що відображають якість окремих властивостей ОК.

У таблиці 2 визначено показники другого рівня ієрархії «дерева» оцінки якості ОК:

Таблиця 2 – Показники першого і другого рівня ієрархії «дерева» оцінки якості організаційної культури торговельного підприємства

Показники I рівня ієрархії	Показники II рівня ієрархії	
	Якісні	Кількісні
1	2	3
Якість ціннісного прояву ОК	Інтеграція ОК в бізнес-стратегію підприємства. Відповідність розвитку ОК місії, стратегії та сучасному стану підприємства. Реалізація соціальної місії підприємства. Ступінь усвідомлення керівником важливості формування й оцінки ОК	Коефіцієнт поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства. Коефіцієнт досягнення цілей з формування ОК. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління
Якість символічного прояву ОК	Наявність «здорової» конкуренції серед співробітників. Бажання спілкуватися поза межами підприємства у неробочий час. Гордість за організацію та за себе як його складову	Коефіцієнт поінформованості персоналу про символи підприємства. Коефіцієнт залучання персоналу до невиконавчих заходів
Якість нормативного прояву ОК	Прозорість механізму прийняття на роботу, просування та звільнення. Дієвість внутрішньофірмових регламентів щодо формування й оцінки ОК (фактичне розуміння, виконання). Визначення критеріїв досягнення цілей з формування й оцінки ОК та контроль їхнього виконання	Коефіцієнт формалізації праці співробітників з формування ОК. Коефіцієнт нормативного забезпечення ОК
Якість комунікативно-управлінського прояву ОК	Реалізація компромісної політики із опонентами. Внутрішня інтеграція структурних підрозділів системи управління. Задіяність внутрішньо-корпоративних інформаційних систем для цілей культурної інтеграції структурних підрозділів системи управління. Інформованість про справи в організації. Ступінь довіри до співробітників та відповідальність перед ними	Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт повноти отримання інформації, що стосується формування й оцінки ОК. Коефіцієнт ефективності зворотного зв'язку. Коефіцієнт інформаційного навантаження. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління щодо формування й оцінки ОК. Коефіцієнт сприяння працівникам, які навчаються, підвищують кваліфікацію, здійснюють інноваційну діяльність тощо
Якість ідентифікаційного прояву ОК	Дотримання правил дрес-коду. Формування позитивної репутації і привабливого іміджу. Створення фірмового стилю (логотип, фірмовий знак, шрифт, колір, торгова марка)	Коефіцієнт «впізнання» підприємства. Коефіцієнт ефективності ідентифікаційного прояву

Продовження таблиці 2

1	2	3
Якість матеріального прояву ОК	Ступінь задоволеності технічним оснащенням робочого місця. Функціональність спеціальних приміщень (буфет, місце для паління, кабінет релаксації, тренажерний зал тощо). Належність умов безпеки праці	Фондоозброєність працівників з формування й оцінки ОК. Рівень механізації та автоматизації праці працівників з формування й оцінки ОК. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в галузі
Якість процесно-поведінкового прояву ОК	Дієвість системи контролю якості реалізованої продукції. Ступінь реалізації соціальних програм (у т.ч. складання соціальної звітності). Оцінка якості та періодичності проведення діагностики ОК. Результативність діючої команди з формування і оцінки ОК	Питома вага пільгової категорії населення в загальній чисельності працівників. Питома вага витрат на соц. програми в чистому прибутку. Питома вага штрафних санкцій (адміністративні та судові) витрат у чистому прибутку. Коефіцієнт якісного товару

Поділ на якісні і кількісні показники має дещо умовний характер. Для підвищення репрезентативності й достовірності результатів оцінки ОК якісні показники визначаються експертами і вимірюються в балах, кількісні – розраховуються власне внутрішнім або зовнішнім суб'єктом оцінки ОК.

#### 4. Побудова моделі оцінки якості ОК.

В основу побудови математичної моделі покладено кваліметричний підхід, причому формалізацію здійснено на підставі його різновиду – «адитивної згортки», адаптуючи цей підхід для наших цілей.

Вихідні припущення для побудови моделі:

- усі показники нижнього ярусу графа (II рівень) однаково значимі між собою;
- усі показники верхнього ярусу (I рівень) нерівнозначні між собою в загальному вигляді, і відповідно для формування вихідного показника якості ОК буде проводитися вирівнювання їх шляхом визначення коефіцієнтів значимості.

Надалі наведено порядок формалізації даних нижнього ярусу II рівня.

Для успішної реалізації вихідні дані нижнього ярусу графа повинні бути однотипними, тобто обчислюватися в однакових одиницях виміру й знаходитися в одному діапазоні.

Для досягнення цієї мети використано відносні показники, а в деяких випадках і зворотні, суміжні відносні показники.

Таким чином, усі дані приводяться до такого вигляду:

$$0 \leq R_i \leq 1, \quad (2)$$

де  $R_i$  – модифіковані вхідні дані нижнього ярусу.

Цей підхід обумовлений таким:

- кількісні показники вже знаходяться у цьому діапазоні за визначенням, отже, модифікувати потрібно переважно якісні показники;

– вихідні значення мнемонічно зрозумілі й легко перетворюються у відсотки: 0 – «абсолютне ніщо» у будь-якому показнику, 1 – «певний ідеальний стан». Очевидно, що переважна більшість показників за таким підходом не буде дорівнювати гіпотетичним 0 або 1, а буде лежати строго між ними:  $0 < R_i < 1$ .

Основна використовувана формула, якщо це не обговорено додатково така:

$$R_{ij} = P_{ij}/P_{abs}, \quad (3)$$

де  $R_{ij}$  – модифікований показник,

$P_{ij}$  – вихідний показник,

$P_{abs}$  – певне суб'єктивне поняття, що прагне до ідеалу.

В основному ця формула використовується в модифікації якісних показників, що знаходяться в діапазоні 1÷5, де 5 – найвища оцінка, яка дорівнює п'яти, мінімальна оцінка – 1.

Потрібно врахувати той факт, що привести показники необхідно до діапазону  $0 \leq R_i \leq 1$  (3.1), а відповідно до формули (2), найменше значення буде 0,2, що є невірним у розрізі проектування математичної моделі. Справа в тому, що оцінок експертів всього п'ять (1,2,3,4,5), що мнемонічно зрозуміло для експертів під час збору інформації. Через це, формалізуючи такі показники, більш вірним було б звести оцінки в площину 0,1,2,3,4. Тоді ми позбудемося помилки, описаної в попередньому параграфі, і формула матиме вигляд:

$$R_{ij} = (P_{ij} - 1)/4, \quad (4)$$

де  $I$  – індекс верхнього ярусу графа, знаходиться у діапазоні  $1 \leq I \leq 7$ , де 7 – кількість основних елементів якості ОК;

$J$  – індекс нижнього ярусу графа. Залежно від того, якій гілці із семи вищезгаданих належить індекс, змінюється верхня межа. У загальному вигляді  $1 \leq J \leq 11$ ,  $J = \max \{\text{кількість показників у кожній із семи гілок}\}$ .

Об'єднаємо показники у три групи:

1) показники, що не вимагають модифікації ( $R_{i,j} = P_{i,j}$ ). До групи входять 16 показників, а саме: 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 2.2.1, 2.2.2, 3.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.2.6, 5.2.1, 5.2.2, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3;

2) показники, модифіковані за формулою  $R_{ij} = (P_{ij} - 1)/4$ . До групи входять 25 показників: 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.1.4;

3) показники, що вимагають індивідуального підходу: 3.2.2, 4.2.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.2.4. Розглянемо їх докладніше.

Коефіцієнт нормативного забезпечення ОК (3.2.2):

$$R_{3,5} = \begin{cases} P_{3,5}, & \text{якщо } 0 \leq P_{3,5} \leq 1 \\ 1/P_{3,5}, & \text{інакше} \end{cases}. \quad (5)$$

Формула обумовлена тим, що показник розраховується як відношення фактичної кількості нормативних документів до необхідної, але можливі випадки надлишкових документів, що вже не поліпшує, а погіршує показник у розрізі ОК, а з математичної точки зору, виходить за рамки встановленого діапазону. Максимального значення

коефіцієнт досягає за умови рівності фактичної і нормативної кількості документів, а за прагнення зворотного співвідношення в нескінченність, маємо корисність, спрямовану в нуль, що теж природно.

Коефіцієнт плинності кадрів (4.2.1):

$$R_{4,6} = 1 - P_{4,6} \quad (6)$$

За алгоритмом розрахунку,

$$P_{4,6} = \frac{\text{чисельність працівників, звільнених за певний період}}{\text{чисельність працівників на підприємстві на початок періоду}}. \quad (7)$$

Однак таке відношення прагне до 1 за тотального звільнення співробітників і, навпаки, прагне до нуля, за повної відсутності плинності кадрів. Але, за вихідними припущеннями робимо висновок, що потрібен суміжний (доповнюючий вихідний) показник до 1.

Відповідно формула матиме вигляд:  $R_{4,6} = 1 - P_{4,6}$ .

Показник питомої ваги пільгової категорії населення в загальній чисельності працівників підприємства (7.2.1).

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» в редакції від 11.08.2013 р., «підприємствам, установам та організаціям з чисельністю штатних працівників понад 20 осіб встановлюється квота у розмірі 5 відсотків середньооблікової чисельності штатних працівників за попередній календарний рік» [8]. Якщо на підприємстві працює, наприклад, 21 працівник, роботодавець зобов'язаний працевлаштувати мінімум одну особу, яка належить до категорії соціально уразливих осіб. Таким чином, беручи це як нормативну базу, вважатимемо, що виконання подвійної 5% квоти є достатньою умовою для значення коефіцієнта = 1. Опишемо це математично, не забуваючи, що квота може бути перевищена, і тоді значення показника стане більше 1, що неприпустимо:

$$R_{7,5} = \begin{cases} 10 \cdot P_{7,5}, & \text{якщо } 10 \cdot P_{7,5} \leq 1 \\ 1, & \text{інакше} \end{cases}. \quad (8)$$

Показник питомої ваги витрат на соціальні програми в чистому прибутку (7.2.2).

Припустимо, що за ідеальних умов витрати на соціальні програми мають становити 20% від чистого прибутку.

Тоді формула матиме вигляд:

$$R_{7,6} = \begin{cases} 5 \cdot P_{7,6}, & \text{якщо } 5 \cdot P_{7,6} \leq 1 \\ 1, & \text{інакше} \end{cases}. \quad (9)$$

Показник питомої ваги штрафних санкцій (адміністративні та судові витрати) у чистому прибутку (7.2.3).

За аналогією з показником 4.2.1 маємо справу із суміжним (таким, що доповнює до 1) показником:  $R_{7,7} = 1 - P_{7,7}$ .

Коефіцієнт якісного товару (7.2.4). Аналогічно попередньому:  $R_{7,8} = 1 - P_{7,8}$ .

Отже, результуючі формули для семи основних показників матимуть загальний вигляд:



$$L_i = \frac{\sum_{j=1}^n R_{i,j}}{n}, \quad (10)$$

де  $L_i$  – результуючий показник для верхнього ярусу,  
 $R_{ij}$  – обчислювані модифіковані показники кожної підгілки графа,  
 $I$  – індекс верхнього ярусу графа,  $i = \overline{1,7}$ ,  
 $J$  – індекс нижнього ярусу графа,  $j = \overline{1,n}$ ,  
 $N$  – кількість показників  $i$ -ої підгілки.

Кінцева формула матиме вигляд:

$$Q_{ок} = \left( \sum_{i=1}^7 L_i W_i \right) \cdot 100\%, \quad (11)$$

де  $Q_{ок}$  (від англ. Quality) – якість організаційної культури,  $0 \leq Q \leq 1$ ,  
 $L_i$  – обчислені в попередньому пункті результуючі показники,  $0 \leq L_i \leq 1$ ,  
 $W_i$  – питома вага  $i$ -го показника,  $\sum_{i=1}^7 W_i = 1$ .  $0 \leq W_i \leq 1$ .

5. Визначення коефіцієнтів вагомості (значущості) кожної властивості.

Питома вага ( $W_i$ ) – це коефіцієнт, що відображає ступінь впливу (значимості)  $L_i$  показника на вихідні дані. Наприклад, значимість показника «якість символічного прояву» впливає на вихідні дані в набагато меншому ступені, ніж значимість показника «якість комунікативно-управлінського прояву». Щоб відповісти, наскільки сильно впливає той або інший показник на загальну якість ОК, вводиться питома вага кожного показника.

Слід зазначити, що:

$$\sum_{i=1}^7 W_i = 1. \quad (12)$$

На жаль, через новизну проблеми, недостатність статистичної інформації не можна формалізувати чисто математично вирішення цієї проблеми. Однак через специфіку досліджуваного питання, після певних наробітків буде можливість зробити необхідний аналіз і визначити питому вагу кожного показника з невеликими погрішностями. Очевидно, що показники ОК будуть приблизно однаково значимі для різних форм власності, галузей і кількості співробітників. Отже, адекватним та єдино доречним є застосування методу експертних оцінок.

У таблиці 3 зроблені відповідні обчислення станом на 01.04.2011 р. – дату початку оцінки якості ОК, де  $n = 29$  (кількість експертів),  $m = 7$  (кількість об'єктів ранжирування).

Найбільш неузгодженими виявилися думки опитуваних щодо присвоєння вагомості елемента якості процесно-поведінкового прояву, важливість якого оцінюють вище керівники і фахівці управлінського рівня.

Для ТОВ «ГД «Амстор» коефіцієнт конкордації становить 0,69, що свідчить про високу узгодженість думок експертів.

Таблиця 3 – Оцінка вагомості властивостей якості організаційної культури ТОВ «ТД «Амстор» за результатами експертної оцінки станом на 01.04.2011 р.

Елементи якості ОК	Суб'єкти інституціонального рівня			Суб'єкти управлінського рівня			Суб'єкти професійно-кваліфікаційного рівня			сума рангів	модифікована сума рангів	міся	Питома вага	Відхилення від середньої суми рангів	квадрат відхилення
	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість						
$Q_c$	17	6	0,2	23	4	0,2	100	4	0,2	140	92	5	0,11	24	576
$Q_s$	21	7	0,3	34	7	0,2	140	7	0,2	195	37	7	0,05	79	6241
$Q_n$	8	2	0,1	8	2	0,1	51	2	0,1	67	165	2	0,20	-49	2401
$Q_k$	4	1	0,1	7	1	0,1	32	1	0,1	43	189	1	0,23	-73	5329
$Q_i$	14	5	0,2	25	6	0,2	102	5	0,2	141	91	6	0,11	25	625
$Q_m$	11	4	0,1	19	3	0,1	60	3	0,1	90	142	3	0,18	-26	676
$Q_p$	9	3	0,1	24	5	0,2	103	6	0,2	136	96	4	0,12	20	400
Усього	84	–	1	140	–	1	588	–	1	812	812	28	1	–	16248

6. Розрахунок загального показника якості ОК. Ідентифікація результату відносно рівня якості.

Результати розрахунку загального показника якості ОК для ТОВ «ТД «Амстор» представлено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Результати розрахунку загального показника якості ОК для ТОВ «ТД «Амстор» станом на 01.04.2011 р.

Елементи якості ОК	Міся	Сумарний показник, $L_i$	Питома вага, $W_i$	Проміжні розрахунки ( $L_i \cdot W_i$ )
Якість ціннісного прояву ОК ( $Q_c$ )	5	0,65357	0,11330	0,07405
Якість символічного прояву ОК ( $Q_s$ )	7	0,82000	0,04557	0,03736
Якість нормативного прояву ОК ( $Q_n$ )	2	0,64500	0,20320	0,13107
Якість комунікативно-управлінського прояву ОК ( $Q_k$ )	1	0,69773	0,23276	0,16240
Якість ідентифікаційного прояву ОК ( $Q_i$ )	6	0,90500	0,11207	0,10142
Якість матеріального прояву ОК ( $Q_m$ )	3	0,76667	0,17488	0,13407
Якість процесно-поведінкового прояву ОК ( $Q_p$ )	4	0,78438	0,11823	0,09273
Вихідний коефіцієнт $Q_{ok}^*$				73,31%

Джерело: авторська розробка.

Отже, якість організаційної культури ТОВ «ТД «Амстор» станом на 01.07.2013 р. становить 73,31%. При цьому якість окремих елементів культури коливається від 64,5% (якість нормативного прояву) до 90,5% (якість ідентифікаційного прояву).

Для автоматизації розрахунків загального показника якості ОК автором обрано програму MS Excel 2003, що зумовлено наступним:

- абсолютна прозорість і наочність побудови й демонстрації формул;
- доступність, простота використання користувачем;
- гнучкість моделі (можливість змінювати багатоваріабельні дані, наприклад, кількість експертів);
- зниження впливу людського фактора на отримання невірних результатів оцінки (виконання перевірки на помилковість вхідних даних, введення обмежень, розрахунків коефіцієнта конкордації тощо);
- можливість тестування інших підходів під час побудови моделі,
- необов'язковість володіти знаннями в прикладному програмуванні, мати програмну оболонку з компілятором для коректування формул, вхідних даних,
- можливість побудови графіків і діаграм.

При цьому тестування моделі дозволило виявити і певні недоліки, а саме: існування деяких незручностей під час уведення даних, можливість порушити структуру таблиць, що призведе до неможливості кінцевих обчислень.

#### 7. Розробка управлінських дій, спрямованих на покращення якості ОК.

Зростання показника якості ОК на ТОВ «ГД «Амстор» за досліджуваний період на 18,3% пов'язано із проведенням коригуючих заходів щодо існуючої на підприємстві ОК та впровадженням практичних розробок автора (таблиця 5).

Таблиця 5 – Коригуючі заходи для підвищення якості організаційної культури ТОВ «ГД «Амстор» за 01.01.2011 до 01.07.2013 рр.

Елементи якості ОК	Шляхи підвищення якості ОК
1	2
Якість ціннісного прояву ОК ( $Q_c$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану ціннісного прояву ОК.</p> <p>Проведення тренінгу управлінського персоналу з метою роз'яснення значущості ОК та її впливу на основні показники діяльності підприємства.</p> <p>Оцінка переваг та недоліків існуючої ОК та її відповідність місії і стратегії компанії. Коригування стратегії і поточних цілей розвитку підприємства на організаційну культуру.</p> <p>Розробка Кодексу корпоративної етики.</p>
Якість символічного прояву ОК ( $Q_s$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану символічного прояву ОК.</p> <p>Проведення конкурсу на найкращий лозунг для підприємства.</p> <p>Запровадження щорічної відзнаки «Кращий продавець», «Кращий менеджер», «За упущену вигоду» тощо із урочистою церемонією нагородження.</p>
Якість нормативного прояву ОК ( $Q_n$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану нормативного прояву ОК.</p> <p>Розробка Положення про організаційну культуру, Положення про департамент з управління і розвитку персоналом, Посадову інструкцію фахівця з розвитку ОК, Професіограму, Персонограму; Внутрішньофірмовий стандарт «Методика оцінки організаційної культури підприємства».</p>
Якість ідентифікаційного прояву ОК ( $Q_i$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану ціннісного прояву ОК.</p> <p>Розробка та впровадження правила дресс-коду.</p> <p>Проведення опитування покупців щодо задоволення зовнішнім виглядом працівників торговельного залу та якості обслуговування.</p>

Продовження таблиці 5

1	2
Якість комунікативно-управлінського прояву ОК ( $Q_k$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану ідентифікаційного прояву ОК.</p> <p>Встановлення відповідальної особи за розвиток ОК.</p> <p>Святкування «Дня народження» підприємства, проведення корпоративних вечірок, спільного відпочинку.</p> <p>Створення окремої інтернет-сторінки, присвяченої перспективам розвитку, досягненням, визначним подіям підприємства.</p> <p>Розробка організаційної структури департаменту з управління і розвитку персоналом.</p> <p>Розробка та доведення до співробітників механізму прийняття на роботу, звільнення, просування по кар'єрних сходах, заохочення працівників.</p> <p>Впровадження освітніх програм через проведення семінарів усередині компанії або укладання угоди із освітнім закладом на взаємовигідних основах.</p> <p>Укладання договору із ВНЗ на проходження студентами на підприємстві переддипломної виробничої практики.</p>
Якість ідентифікаційного прояву ОК ( $Q_i$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану ціннісного прояву ОК.</p> <p>Розробка та впровадження правила дресс-коду.</p> <p>Проведення опитування покупців щодо задоволення зовнішнім виглядом працівників торговельного залу та якості обслуговування.</p>
Якість матеріального прояву ОК ( $Q_m$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану матеріального прояву ОК.</p> <p>Розширення соціальної підтримки в негрошовій формі (пільгові путівки, квитки до театру, кінотеатру, спортивного клубу тощо).</p> <p>Виявлення резервів, що дозволять додатково забезпечити місця відпочинку та робочі місця необхідними предметами загальнодоступного користування. Переорієнтація місця для вживання їжі на їдальню із комплексними обідами із графіком вживання їжі, який враховує графік роботи працівника.</p>
Якість процесно-поведінкового прояву ОК ( $Q_n$ )	<p>Проведення анкетування, опитування працівників з метою оцінки існуючого та визначення бажаного стану процесно-поведінкового ОК.</p> <p>Документування політики щодо працевлаштування інвалідів, внутрішнього контролю якості продукції.</p> <p>Розробка структури соціальної звітності та принципів її складання.</p>

Запропоновані в досліджуваному періоді заходи з підвищення якості організаційної культури ТОВ «ТД «Амстор» у підсумку позитивно вплинули на ключові показники загальної результативності діяльності підприємства: рентабельність продажу, рентабельність трудових витрат, продуктивність праці.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження було запропоновано та апробовано власний варіант методики оцінки якості ОК, автоматизованої в середовищі програми Excel. Наукова розробка дає змогу на підставі комплексного використання кількісних і якісних показників оцінити якість ОК в цілому, так і окремих структурних елементів (у відсотках), дослідити динаміку розвитку показника в просторі й часі. Зростання показника якості ОК досліджуваного підприємства за аналізований період пов'язано із проведенням коригуючих заходів щодо існуючої на підприємстві культури та впровадженням практичних розробок автора.

Перспективою подальших досліджень цього напрямку є встановлення залежності і ступеня впливу якості ОК на загальну результативність діяльності торговельного підприємства.

### Список літератури / References:

1. Корпорації: управління та культура: моногр. / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Є.Н. Коренєв, І.В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.  
Voronkova, A.E., Bab'yak, M.M., Korenyev, Ye.N. and Mazhura, I.V. (2006), *Korporatsiyyi: upravlinnya ta kul'tura* [Corporations: Governance and Culture], Vymir, Drohobych.
2. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.И. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.  
Kameron, K.S. and Kuynn, R.Y. (2001), *Dyahnostyka i yzmenenye orhanyzatsyonnoy kul'turu* [Diagnosing and changing organizational culture], Pyter, Sankt-Petersburg, Russia.
3. Соломандина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломандина. – М.: Управление персоналом, 2003. – 455с.  
Solomandyna, T.O. (2003), *Orhanyzatsyonnaya kul'tura kompanyyu* [Organizational culture of the company], ООО «Zhurnal «Upravlenye personalom», Moscow, Russia.
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебник для вузов / О.Г. Тихомирова. – СПб.: Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.  
Tykhomyrova, O.H. (2008), *Orhanyzatsyonnaya kul'tura: formyrovanye, razvytye i otsenka* [Organizational culture: the formation, development and evaluation], HU YTMO, Sankt-Petersburg, Russia.
5. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: моногр. / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.  
Kharchyshyna, O.V. (2011), *Formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury v systemi menedzhtentu pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti* [Formation of organizational culture in management system of the food industry], Vyd-vo Zhytomyrs'koho derzhavnoho universytetu im. I Franka, Zhitomir, Ukraine.
6. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.  
Simenko, I.V. (2009), *Yakist' systemy upravlinnya pidpryyemstvamy: metodolohiya, orhanizatsiya, praktyka* [The quality management system of enterprises: methodology, organization, practice], Donets'k, Ukraine.
7. Корпоративна культура, під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.  
Khayet, H.L. (2003), *Korporatyvna kul'tura* [Corporate Culture], Tsentr navchal'noyi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Про зайнятість населення: Закон України: [від 05.07.2012 № 5067-VI].  
Verkhovna Rada Ukrayiny (2012), *Zakon Ukrayiny On Employment*.

**Цель.** Разработать методику оценки качества элементов организационной культуры (ОК) с учетом специфики деятельности торговых предприятий с позиций квалиметрического подхода.

**Методика.** Проанализированы подходы к оценке качества ОК предприятия в соответствии с существующими концепциями, выделены отличия предложенной автором методики оценки качества культуры по сравнению с существующими аналогами. Определена цель, входная информация и требования к разработке методики. Структурированная ОК как объект исследования, определены свойства элементов, установлено между ними связь. Визуализировано дерево свойств и выделены показатели свойств объекта. Построена модель оценки качества ОК торгового предприятия. Классифицированы показатели оценки качества культуры и приведен алгоритм их расчета. Определены коэффициенты весомости (значимости) каждого свойства. Апробирована методика оценки качества ОК и предложены управленческие действия, направленные на улучшение качества культуры.

**Результаты.** В результате исследования был предложен и апробирован собственный вариант методики оценки качества ОК, автоматизированной в среде программы Excel.

**Научная новизна.** Предложен и апробирован собственный вариант методики оценки качества ОК, который, в отличие от уже существующих, учитывает специфику торговых предприятий, комплексно использует качественные и количественные показатели, представляет возможность оценки качества культуры в целом и по отдельным структурным элементам. Автоматизация автором методики в среде программы Excel позволяет достигнуть абсолютную прозрачность и наглядность в построении и демонстрации формул, гибкость модели, снизить влияние человеческого фактора на получение неверных результатов оценки, не требует знаний прикладного программирования, не нуждается в программной оболочке с компилятором для корректировки формул.

**Практическая значимость.** Предложенная методика оценки качества ОК торговых предприятий дает возможность на основании комплексного использования количественных и качественных показателей оценить качество ОК в целом, так и отдельных структурных элементов (в процентах), исследовать динамику развития показателя в пространстве и времени. Рост показателя качества ОК исследуемого предприятия за анализируемый период связан с проведением корректировочных мероприятий по существующей на предприятии культуре и внедрением практических разработок автора.

**Ключевые слова:** организационная культура, качество, квалиметрический подход, элементы организационной культуры, корректирующие мероприятия.

**Objective.** To develop the methodics of the assessment of quality of elements of organizational culture (OC) with taking into account the specificity of trade enterprises from the position of qualimetric approach

**Methods.** Approaches to the assessment of quality of OC of an enterprise, according to existing concepts were analyzed, differences of the author's methodics of assessment of quality in comparison with the existing analogues were singled out. Goal, incoming information requirements to the methodics development were defined. OC as an object of the study was structured, features of the elements were defined, the link between them was established. The tree of qualities was visualized and the indicators of the object's features were singled out. The model of the assessment of quality of OC of trade enterprises was built. The indicators of the assessments of culture quality were classified and the calculation algorithm was offered. The coefficients of significance of each feature were defined. Methodics of the assessment of quality of elements of OC was approved and management actions aimed at improving culture quality were offered.

**Results.** As a result of the study the own version of the methodics of assessment of quality of elements of OC was offered and approved which was atomized with the Excel program.

**Scientific novelty.** Own version of the methodics of assessment of quality of elements of OC was offered and approved which unlike the existing ones takes into account the specificity of trade enterprise, uses in complex qualitative and quantitative indicators and makes it possible the assessment of quality of culture in general and of separate structural elements. Author's computer-based application in Excel program allows to achieve absolute transparence and clearness in building and demonstration of formulae, flexibility of the model, to reduce influence of human factor on getting wrong results, it does not require knowledge of applied programming and it does not need the program application with compiler to edit formulae.

**Practical value.** The offered methodics of the assessment of quality of OC of trade enterprises allows on a basis of complex use of qualitative and quantitative indicators to assess the quality of OC on the whole and in separate structural elements (in percentage), to study dynamics of indicators development in space and time. The growth of quality indicator of OC at the enterprise under research during the analyzed period is connected with the correcting steps as to the existing culture of the enterprise and the implementation of the practical results of the author.

**Key words:** organization culture, quality, qualimetric approach, elements of organization culture, correcting steps.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Сіменко І.В. Дата надходження рукопису 21.11.2013 р.