

---

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАНЬ

---

МОНОГРАФІЯ

Дніпро  
ПОРОГИ  
2018

УДК 338  
ББК 65  
С 89

*Рецензенти:*

**Волосович С.В.** – д-р. екон. наук, професор,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
**Демчук Н.І.** – д-р. екон. наук, професор,  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет  
**Череп А.В.** – д-р. екон. наук, професор,  
Запорізький національний університет

**Головні редактори**

Савчук Л.М. – к.е.н., професор,  
Бандоріна Л.М. – к.е.н., доцент,  
Національна металургійна академія України

*Рекомендовано вченою радою Національної металургійної академії  
України (протокол № 3 від 02.03. 2018 р.)*

**С 89 Сучасні тенденції** розвитку регіонів, підприємств та їх  
об'єднань / Нац. металург. академія України; за ред.  
Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2018. – 364с.  
**ISBN 978-617-518-358-8**

Монографія виконана в межах держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців.. Представлено результати досліджень з теорії, методики та практики розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань.

УДК 338  
ББК 65

*Матеріали колективної монографії подано в авторській редакції.  
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії  
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки  
належать авторам.*

ISBN 978-617-518-358-8

© Колектив авторів, 2018

## **РОЗДІЛ 6. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **6.1. Сутнісна характеристика елементів корпоративної культури в управлінській системі підприємства**

Сутність стратегічного управління підприємством на основі школи культури має значні переваги перед іншими підходами формування системи стратегічного управління. Це пов'язано, насамперед, з тим, що культура спрямована на поєднання всього персоналу підприємства задля досягнення суцільного блага на основі формування унікальності відносин, процесів, поглядів всередині підприємства, спрямованих на розвиток у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах розвитку бізнесу досягнення унікальності підприємства у питанні корпоративної культури є конкурентною перевагою, що не можливо скопіювати іншим учасникам ринку. Корпоративна культура базується на формуванні системи цінностей, переконань, потреб, мотивів окремих індивідуумів, що обумовлюють низку взаємовідносин та правил поведінки, поєднання яких неможливо забезпечити за інших обставин на будь-якому іншому підприємстві. Отже, за умов досягнення унікальної корпоративної культури підприємство має захищене конкурентне положення, що забезпечує стійкість та стабільність його розвитку у динамічних зовнішніх умовах.

С. Петіггрю стверджував, що культура пов'язує інтерпретації та дії підприємства [1, с. 219], при цьому між ними існує багато очевидних зв'язків, що зараз сприймаються управлінцями як важливі елементи корпоративної культури та забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку. Більш детальний розгляд сутності корпоративної культури представлений в табл. 1.

Аналіз наданих визначень поняття корпоративної культури та її природи дозволяє виділити три наукових підходи: перший визначає її як продукт «природного розвитку» підприємства, тобто корпоративна культура, в цьому розумінні, складається спонтанно у процесі спілкування і взаємодії індивідуумів

всередині підприємства; другий, визначає що це «штучний» винахід, створений керівництвом підприємства і є результатом їх раціонального вибору; третій підхід визначає культуру як «змішану», природно-штучну систему, яка поєднує у собі формально - раціональні й спонтанні життєві процеси.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів щодо визначення корпоративної культури підприємства [2]

Автор	Визначення
Функціональний підхід	
К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей підприємства, того, що вирізняє його серед інших у галузі
Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між особистісних стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому
Психологічний підхід	
С. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
М. Мескон	Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

## Продовження таблиці 1

Автор	Визначення
Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації.
Концептуальний підхід	
Х. Шварц, С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації
В. Козлов та А. Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.

Кожне із вищезазначених тверджень має своє теоретичне підґрунтя, однак слід зауважити, що не зважаючи на те, якому підходу віддає перевагу керівних підприємства, систему стратегічного управління підприємства, сформовану на основі культурної складової відрізняє наступне: злагодженість внутрішніх механізмів та процесів, що забезпечує ефективну взаємодію персоналу; задоволення роботою та гордість за отримані результати діяльності підприємства; відданість персоналу та готовність відповідати інноваційним стандартам розвитку галузі; самоудосконаленість та висока вимогливість до якості праці серед співробітників підприємства; готовність до змін, викликаних вимогами прогресу й умовами конкурентної боротьби, не зважаючи на існуючі труднощі в реалізації. З іншого боку, система стратегічного управління, яка сформована на основі постулатів школи культури схильна до розвитку „домінуючої логіки”, що діє як інформаційний фільтр в процесі формування стратегії, акцентуючи увагу на одних даних та ігнорування інших [1, с.222]. Розвиток даних процесів є найбільш суттєвим бар’єром для проведення фундаментальних змін в управлінській системі підприємства, оскільки керівництво

підприємства всіх рівнів реагує на зовнішні зміни з позиції внутрішньої корпоративної культури, яка може значно відхилитися від умов функціонування ринку. Таким чином, зв'язки між поняттями „культура” та „стратегія” є багатограними й різноманітними, та потребують подальшого більш детального дослідження структурної складової даного економічного явища.

У якості основних елементів корпоративної культури підприємства різними авторами розглядаються різні категорії. Є. Шейн виділяє три рівні елементів корпоративної культури підприємства: артефакти – поверхневий рівень, що є помітним для сторонніх спостерігачів, цінності й норми – середній рівень елементів корпоративної культури, який частково може бути виявлений за умов зовнішнього спостереження та поведінку й архетипи співробітників підприємства, елементи якого є внутрішнім глибинним рівнем корпоративної культури підприємства. У Холл у продовження вищезазначених досліджень зосередив увагу на артефактах, поведінці і діях співробітників підприємства, моралі, переконаннях та цінностях окремих індивідуумів [1]. Сучасні дослідження вітчизняних вчених дозволяють розширити сутнісний зміст поняття елемент корпоративної культури підприємства. В. А. Спивак основними елементами корпоративної культури вважає: філософію, мету діяльності підприємства, цінності, норми, корпоративний клімат, імідж [3]; Д. А. Щербинина виділяє наступні складові корпоративної культури: цінності як вектор спрямування та уваги персоналу підприємства; ритуали у якості дій та заходів із високим ступенем емоційного впливу; герої, які є зразками поведінки для існуючих співробітників підприємства та символи, що мають певний зміст для оточуючих [4]. Однак, на наш погляд, з позиції методичного забезпечення оцінки корпоративної культури підприємства доцільним є розподіл відповідних елементів корпоративної культури за рівнями управління, із визначенням когнітивної та економічної складової, формалізація кількісних та якісних елементів, що передбачає проведення нової систематизації структурної складової корпоративної культури підприємства та сприятиме більш ефективній її оцінці (див. рис. 1).

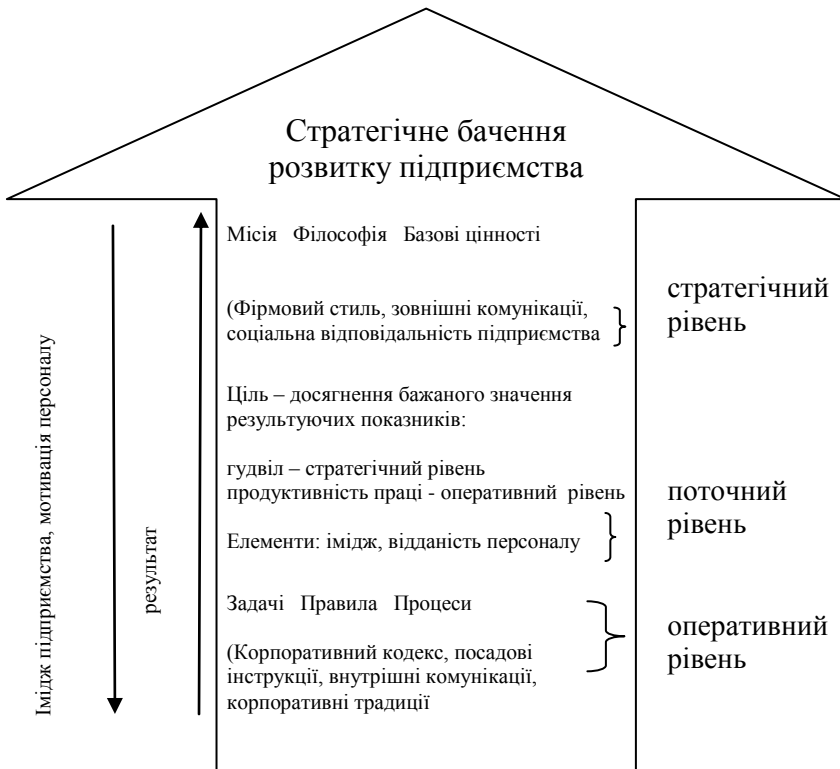


Рис. 1. Структурна складова елементів корпоративної культури підприємства на засадах стратегічного управління  
Складено автором

Саме такий розгляд елементів корпоративної культури дозволить провести системну оцінку корпоративної культури як платформи стратегічного управління підприємством, що має взаємозв'язки між всіма рівнями управлінської системи та результуючими показниками діяльності підприємства у різні періоди часу.

Виходячи з аналізу рис. 1 стратегічний рівень елементів корпоративної культури формується під впливом філософії та місії підприємства, корпоративних базових цінностей. При цьому під філософією розуміється спільне уявлення співзасновників

щодо ідеї існування підприємства, яка впливає на використання наявних зовнішніх можливостей розвитку та удосконалення бізнесу. Місія дозволяє сформувати унікальну конкурентну позицію підприємства у споживачів за рахунок поглибленої диференціації, фокусування або мінімізації витрат. Базові цінності підприємства спочатку привносяться засновниками, а вже потім удосконалюються та трансформуються за рахунок спільних уявлень колективу підприємства щодо забезпечення його оптимального розвитку у довгостроковій перспективі. До основних елементів корпоративної культури на стратегічному рівні на наш погляд слід відносити: фірмовий стиль підприємства (слоган, логотип, дизайн, колір, місце розташування підприємства, архітектуру, інтер'єр, довгострокові цінності у ведення ділової практики бізнесу і т.д.); зовнішні комунікації, що забезпечуються підприємством із всіма зацікавленими особами та інституціями за умов максимального задоволення їх потреб; організація та участь соціально значущих проєктів. Елементи корпоративної культури даного рівня спрямовані на створення позитивного іміджу підприємства серед зацікавлених осіб, що знаходяться за межами підприємства та мають комунікативні відносини із підприємством. Ефективність реалізації даних елементів корпоративної культури вимірюється як у довгостроковому, так і у середньостроковому періоді на основі показника – ділова репутація (гудвіл) підприємства, після чого відбувається подальший розвиток або коригування визначених елементів. Інші елементи корпоративної культури мають короткостроковий період свого формування, тобто їх реалізація забезпечується оперативним рівнем управлінської системи на рівні задач, правил та процесів. До елементів корпоративної культури оперативного рівня відносять: певні правила та норми поведінки персоналу, моделі прийняття управлінських рішень, що фіксуються в корпоративному кодексі, внутрішніх інструкціях; корпоративні традиції як заходи із високим ступенем емоційного залучення персоналу; герої – поточні або вигадані лідери, які вважаються зразком поведінки для інших співробітників підприємства; символи – об'єкти, дії або заходи, що мають певний зміст для членів колективу підприємства. Всі ці елементи поєднуються керівництвом за рахунок мотиваційної системи та безперечно мають тісний зв'язок із поточним рівнем



управлінської системи підприємства, представленим іміджем. У середньостроковій перспективі елементи корпоративної культури оперативного рівня оцінюються на основі показників продуктивності праці, відданості персоналу діяльності підприємства.

При цьому формування та внесення змін до корпоративної культури обов'язково починається із стратегічного рівня, а результативність формується у зворотному напрямі та має значну залежність від ефективності реалізації короткострокових процесів.

Таким чином, методичне забезпечення оцінки корпоративної культури підприємства представляє собою достатньо складну сферу дослідження, оскільки охоплює всі рівні управління підприємством, враховує як якісні, так і кількісні елементи корпоративної культури, що мають значний синергетичний ефект на розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Детальний розгляд елементів корпоративної культури є необхідним базовим етапом для розробки подальшого методичного забезпечення її формування та оцінки.

## **6.2. Типологізація корпоративної культури підприємства на основі якісних методів оцінки**

Серед методичних підходів оцінки корпоративної культури підприємства слід відзначити два базових напрями теоретичних досліджень: якісні та кількісні методиками. Метою якісних методик оцінки корпоративної культури є розробка відповідних типологій корпоративних культур за певними суттєвими характеристиками, що дозволяє розробити рекомендації щодо здійснення дієвого управлінського впливу на корпоративну культуру підприємства за гармонізованих обставин. Основними методами дослідження типів корпоративної культури за якісними методиками оцінки є опитування, анкетування, проведення фокус-груп, остаточною метою яких є формування певних видів корпоративної культури відповідно до мети та критеріїв дослідження. Дана складової методичного забезпечення оцінки корпоративної культури підприємства переважно пов'язана із сферою діяльності та організаційною структурою підприємства, що впливає на

функціонування всіх внутрішніх процесів підприємства. На наш погляд вибір типу корпоративної культури не є вільним процесом, переважно вибір типу залежить від розміру бізнесу та сфер діяльності підприємства, що дозволяє стверджувати про рекомендований характер даного процесу. Підприємству, у залежності від сфери його основної діяльності або ієрархічної будови організаційної структури, рекомендуються до використання певні типи формування корпоративної культури. Систематизація найбільш затребуваних у бізнес середовищі якісних методик оцінки корпоративної культури підприємства представлена на рис. 2.

Проведена автором дослідження систематизація не враховує типи корпоративних культур Г. Хофстеде, Ф. Тромпенааса, Р. Льюїса, С. Тошимурі, У. Ноймана та інших дослідників, які пов'язують типи корпоративних культур із географічними особливостями країни позиціонування бізнеса та історико-соціальними особливостями розвитку певного соціуму чи індивідууму. Тому запропонована автором систематизація охоплює найбільш універсальні як для національного, так і для міжнародного ринку типології корпоративних культур.

Т. Діл та А. Кеннеді розподіляють корпоративну культуру підприємства за рівнем ризику та швидкістю отримання зворотного зв'язку на чотири типи: 1. „круті парні” – на підприємствах даного типу швидко приймаються управлінські рішення й персонал підприємства готовий брати на себе відповідальність та йти на ризик. Даний тип корпоративної культури характерний для малого та середнього бізнесу із незначною тривалістю життєвого циклу продукції. 2. „Трудоголіки” – підприємства із даним типом корпоративної культури характеризуються незначним ризиком основної діяльності та можливістю оцінити економічний результат у середньостроковій перспективі. 3. „Ставка на компанію” – підприємства даного типу характеризуються значним ризиком неповернення вкладених інвестицій у діяльність підприємства та довгостроковим результатом підтвердження прибутковості бізнесу. 4. „Орієнтовані на процес” – даний тип культури характерний для підприємств із значним періодом життєвого циклу продукції, що знаходиться на стадії зростання та користується попитом у споживачів.

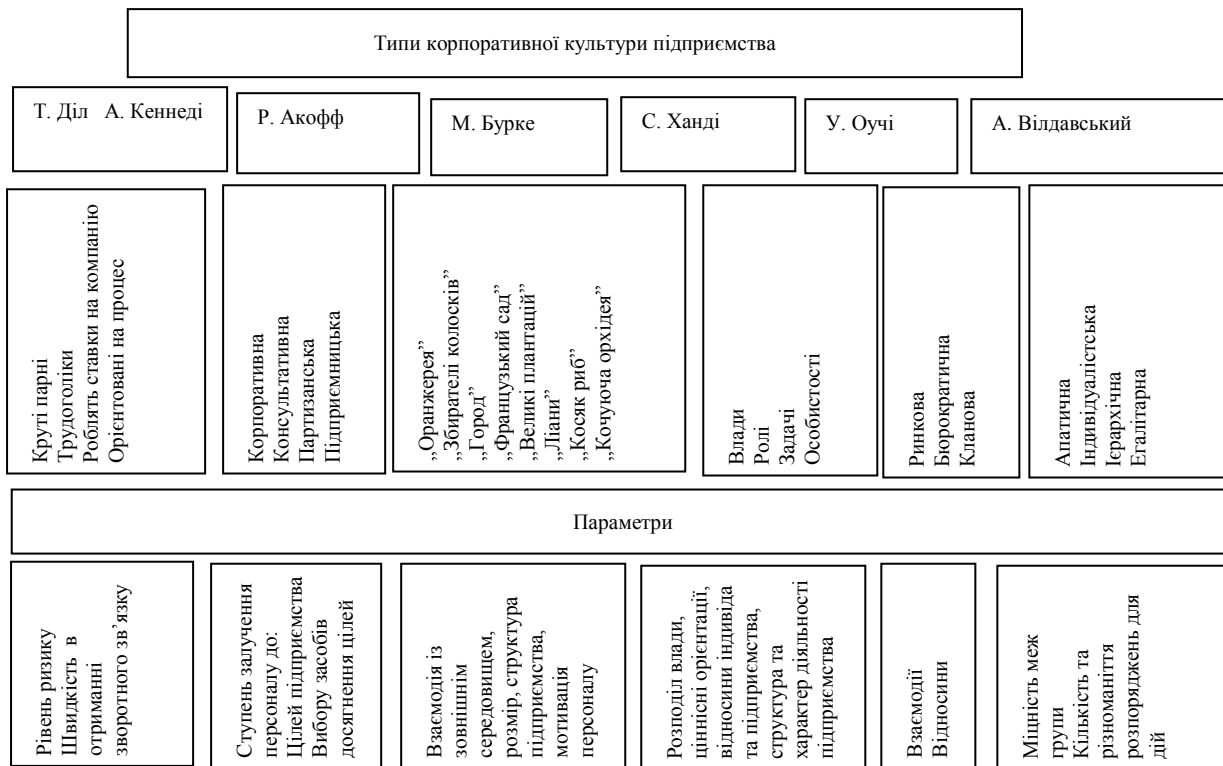


Рис. 2. Якісні методики оцінки корпоративної культури підприємства (складено автором) [5-9]

Р. Акофф пропонує проводити аналіз типів корпоративних культур підприємства за процесом цілеполагання, що включає в себе формулювання цілей та вибір засобів їх досягнення. У зв'язку із цим Р. Акофф виділяє: корпоративний тип культури, що характеризується централізованою організаційною структурою управління; консультативний, в якому приймається до уваги досвід співробітників при формулюванні цілей підприємства, але їх реалізація має централізований характер; партизанський, при якому цілі формуються у напрямі „згори-донизу”, але у персоналу підприємства є свобода вибору засобів щодо досягнення сформульованих результативних значень; підприємницький тип, у якому персонал має свободу вибору та реалізації як цілей підприємства, так і засобів щодо їх реалізації. Вищезазначену типологію Р. Акоффа можливо розглядати з позиції масштабів бізнесу та сфери діяльності підприємства. Наступною підлягає аналізу типологія М. Бурке. Дослідником виділені вісім культур за чотирма визначеними параметрами, що дозволяють охопити всі сектори економіки із різноманітними за масштабами розмірами бізнесу. Так для малого та середнього бізнесу найбільшим чином відповідають такі типи культур, як: „збирачі колосків”, „город”, „косяк риб”, „кочуюча орхідея”, „ліана”. Для великого бізнесу притаманні типи культур: „французький сад”, „оранжерея”, „великі плантації”. При цьому, підприємства первинного сектору економіки використовують корпоративні культури типу „город” та „французький сад”, промислові підприємства вторинного сектору економіки орієнтовані на такі культури як „косяк риб” та „оранжерея”. Інші типи корпоративних культур притаманні підприємствам третинного сектору економіки, що представлені сферою торгівлі та послуг. При розробці наступної типології корпоративних культур С. Ханді користувався значною кількістю параметрів, але він обмежився чотирма основними типами корпоративної культури: влади, ролі, задачі та особистості. Домінування кожного із визначених типів має певні закономірності залежно від сфери діяльності підприємства та розміру бізнесу. Так, культура влади, задачі та особистості найчастіше спостерігається у малому та середньому бізнесі, у той час культура ролі більше притаманна значним за розміром підприємствам. У комерційній діяльності домінує культура задачі, для сфери послуг важливою

стає культура особистості. Два інших типи характеризують корпоративну культуру промислових підприємств. У. Оучі, при розробці своєї типології більше уваги приділяв когнітивним аспектам взаємодії в колективі. При цьому, в даній типології дослідник зосередив увагу на джерелі формування внутрішньої корпоративної культури підприємства. Для ринкового типу культури джерелом формування корпоративних відносин є питання власності на ресурси. У бюрократичній культурі джерелом влади, що здійснює вплив на корпоративну культуру є посадові зобов'язання співробітників. Для кланової культури характерні традиції, але вона у розумінні У. Оучі не є самостійним типом, та виступає доповненням до двох попередніх типів. А. Віддавський зосередив увагу на кількості розпоряджень та тісноті зв'язків між членами групи, що безпосередньо впливає на модель прийняття управлінських рішень та організаційну структуру підприємства. У зв'язку із цим керівник займає позицію від диктатора до посередника, а регламентація діяльності співробітників коливається від жорсткого контролю до повної свободи у процесі прийняття управлінських рішень та проведенні необхідних змін. Умови вибору тієї або іншої корпоративної культури за всіма типологіями, що систематизовані автором даного дослідження за критеріями розміру бізнесу та відповідного сектору економіки представлені у єдиній концептуальній моделі на рис. 3.

Розроблена матрична модель відповідності певного типу культури визначеним критеріям дозволяє встановити відповідний тип культури залежно від розміру бізнесу та сфери діяльності підприємства, що звужує сферу концентрації уваги керівництва підприємства до ефективної реалізації визначених раніше характеристик обраного типу корпоративної культури, залежно від класифікації.

Таким чином, якісні методики оцінки корпоративної культури підприємства не дозволяють надати кількісну оцінку рівня корпоративної культури підприємства, але допомагають визначити найбільш оптимальний тип у відповідності із запропонованими у даному дослідженні критеріями.

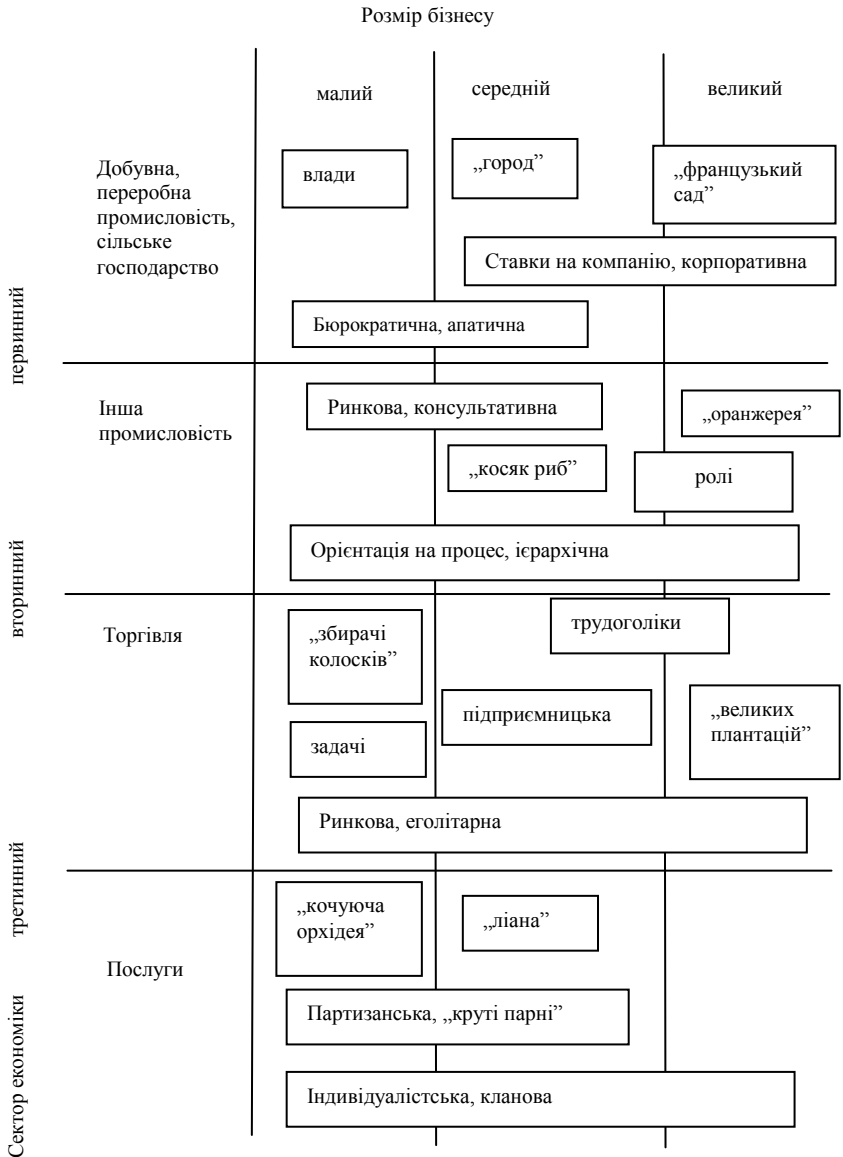


Рис. 3. Матрична модель відповідності типу корпоративної культури критеріям „розмір бізнесу – сектор економіки”  
Складено автором

### **6.3. Математичне моделювання та оцінка рівня корпоративної культури підприємства**

Методичне забезпечення оцінки рівня корпоративної культури підприємства передбачає визначення кількісної оцінки корпоративної культури підприємства. В цілому, дане питання є достатньо дослідженим як вітчизняними, так і закордонними вченими. Систематизація наявного досвіду у розробці даного питання надає можливість авторові дійти висновку, що всі існуючі моделі та методики кількісної оцінки рівня корпоративної культури підприємства спрямовані на два типи результатів. Класичні західні методики К. Камерона, Р. Куїнна, Д. Денісона, О'Рейлі, Дж. Чатмена, Д. Колдвела завершують оцінку рівня корпоративної культури формуванням профілю корпоративної культури підприємства із подальшою графічною презентацією отриманих результатів та наданням відповідних рекомендацій [10-13]. Більшість сучасних вітчизняних науковців намагались знайти комплексний показник рівня корпоративної культури підприємства. Нами буде зосереджено увагу на тих методичних підходах, що охоплюють не тільки психологічні або соціальні аспекти корпоративної культури підприємства, але й мають певний економічний контекст, тому із вітчизняних методик розглянемо дослідження Е. Первакової [14] та М. Овчаренко, С. Червякової [15].

Систематизація проєкцій оцінки корпоративної культури із визначенням стратегічної й оперативної складової, та кінцевим результатом дослідження за кожним методичним підходом представлена на рис. 4.

Дослідження західних вчених переважно мають однакову методологію їх проведення із незначними особливостями (деякі з них охоплюють індивідуальний та організаційний рівень). Авторами вищезазначених методик за наявності значної кількості внутрішніх характеристик та зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на формування корпоративної культури підприємства проводився факторний аналіз для визначення значущих елементів моделі. Для кожного значущого елемента добиралися відповідні якісні та кількісні показники, оцінка яких проводилась методом анкетування за умов достатньої забезпечення валідності отриманих даних.



(с) - проекція стратегічного рівня управління; (о) – проекція оперативного рівня управління

Рис. 4. Проекції кількісних методик оцінки корпоративної культури підприємства  
Складено автором на основі [10-15]



Кількість питань коливалася від 24 до 60 пунктів. За результатами отриманих відповідей формувалися комплексні сумарні або середні арифметичні показники за кожною із відповідних проєкцій, що слугувало основою для формування графічного профілю корпоративної культури підприємства. При цьому, Д. Денісон додатково розділяє сформований профіль корпоративної культури підприємства на внутрішній - зовнішній фокус, гнучкість – стабільність, що сприяє утворенню чотирьох додаткових сегментів аналізу.

Вважається, що сегмент „місія - послідовність” більше впливає на досягнення підприємством фінансових показників, таких як: віддача від активів, віддача від інвестицій, рівень прибутку. Сегмент „послідовність – залучення” здійснює вплив на рівень задоволеності співробітників та лояльності клієнтів. Сегмент моделі „залучення – пристосування” здійснюють вплив на інноваційний розвиток підприємства. У той же час сегмент „пристосування – місія” впливає на рівень доходу, зростання продажів та долю ринку [13]. К. Камерон та Р. Куїн, для формування профілю корпоративної культури підприємства теж виділяють такі вектори аналізу, як: (гнучкість та дискретність – стабільність і контроль по вертикалі, та внутрішній фокус і інтеграція – зовнішній фокус і диференціація по горизонталі), які допомагають визначити чотири типи культури та можливості удосконалення й розвитку культури за кожним вектором. В цілому, можна сказати, що ці дві методики близькі за спрямуванням аналізу отриманих результатів профілю корпоративної культури підприємства. Методика О’Рейлі, Дж, Чатмена, Д. Колдвела досліджує визначені на рис.4 проєкції на індивідуальному та організаційному рівнях на основі їх подальшого поєднання. За таких умов, вченим вдається окрім побудови профілю корпоративної культури провести ранжування співробітників підприємства за чотирма категоріями: 1. співробітники виконують нормативні зобов’язання; 2. співробітники виконують інструментальні зобов’язання; 3. співробітники задоволені роботою; 4. співробітники націлені залишити підприємство. Використання цих методик набуло широкого значення у практичній діяльності підприємств у зв’язку із нескладністю проведення оцінки на основі систематизованих анкет та можливістю порівняльного аналізу профілю

корпоративної культури підприємства із попереднім, галузевим або іншим еталонним профілем. Вітчизняні методики оцінки комплексних показників рівня корпоративної культури є більш складними з точки зору практичної реалізації, однак в них виникає спроба вийти на рівень формалізації результуючого показника рівня корпоративної культури підприємства. Е. Е. Первакова зосередила увагу на оцінці оперативних складових корпоративної культури підприємства, тобто показники, що включені в методику мають переважно процесний рівень реалізації, а їх результативність вимірюється у короткостроковому та середньостроковому періоді часу. За результатами дослідження Е. Первакова запропонувала індекс обчислення ефективності корпоративної культури, який представлено у формулі 1 [14].

$$IEKK = (591/720)K_1 + (490/720)K_2 + (474/720)K_3 + (431/720)K_4 + (384/720)K_5 + (357/720)K_6 + (310/720)K_7 + (192/720)K_8 \quad (1)$$

де ІЕKK - індекс обчислення ефективності корпоративної культури;

$K_i$ - відповідна проекція оцінки рівня корпоративної культури (див. рис. 4)

Цікавою деталлю даного дослідження є те, що Е. Первакова у своєму дослідженні зробила припущення відносно того, що було б доцільно співвідставити отриману оцінку індексу корпоративної культури із зовнішніми економічними показниками: фінансові результати, доля ринку; та внутрішніми економічними показниками: продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність та залучення співробітників. Однак, це припущення не було реалізовано у подальших дослідженнях автора.

Методика оцінки рівня корпоративної культури М. Овчаренко, С. Червякової розглядає інтелектуальну, соціальну та духовну складову корпоративної культури підприємства, але нас зацікавив факт включення витрат на формування ділової

репутації у перелік проєкцій, що оцінюються, оскільки саме за цим показником, на нашу думку, слід проводити економічну оцінку ефективності формування корпоративної культури у довгостроковому періоді часу. Для кожного рівня корпоративної культури визначено граничну межу та вагові коефіцієнти на основі методу ієрархій. При цьому, визначення якісної інтерпретації отриманого інтегрального показника рівня корпоративної культури проводиться за допомогою граничних інтервалів. Таким чином, методики розрахунку інтегрального показника рівня корпоративної культури дозволяють формалізувати рівень корпоративної культури підприємства до одного показника та порівняти його із максимальним та мінімальним рівнем в процесі розробки подальших висновків.

Однак, на наш погляд, необхідною умовою подальшого розвитку методичного забезпечення корпоративної культури підприємства є визначення впливу та взаємозв'язків широкого кола проєкцій та елементів корпоративної культури із результуючими економічними показниками стратегічного і оперативного рівнів та подальшим моделюванням процесу її розвитку. Для реалізації даного припущення у дослідженні пропонується провести перевірку впливу залежних факторів (елементів, корпоративної культури або проєкцій) на результуючі показники (інтегральний показник проєкції, гудвіл або продуктивність праці відповідно). Для перевірки впливу залежних змінних на результуючий показник було обрано алгоритми однофакторного дисперсійного аналізу [16].

Проведення даного аналізу передбачає збір вихідної інформації щодо елементів та проєкцій корпоративної культури підприємства на стратегічному та оперативному рівнях двома категоріями опитуваних: керівництво та співробітники підприємства методом анкетування і визначення відповідних економічних показників діяльності підприємства (гудвіл – на стратегічному рівні, продуктивність праці – на оперативному рівні).

Систематизація розглянутих проєкцій та елементів корпоративної культури за кількісними методиками оцінки представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація проєкцій та елементів корпоративної культури підприємства за кількісними методиками оцінки  
(складено автором)

автор	проєкції	елементи
Д. Денісон	Пристосовність (с)	створення змін орієнтація на клієнта організаційне навчання
	Місія (с)	стратегічні наміри цілі та перспективи бачення
	Послідовність (о)	координація і інтеграція досягнення згоди ключові цінності
	Причетність (о)	делегування повноважень розвиток здатностей командна орієнтація
К. Камерон, Р. Куїн	Зовнішнє позиціонування і диференціація (с)	орієнтація на конкуренцію концентрація на досягненнях галузеве лідерство іноваційність продукції індивідуальна орієнтація управлінської системи
	Внутрішній контроль та інтеграція (о)	організаційний клімат колективне прийняття рішень стиль керівництва залученість співробітників до цінностей підприємства
	Контроль і стабільність (о)	директивність внутрішніх процесів умови кар'єрного зростання виконання планових показників дотримання правил і порядку
	Гнучкість та індивідуальність (о)	ініціативність співробітників спосіб прийняття управлінських рішень пошук нових ресурсів емоційно-психологічний клімат в колективі

Продовження таблиці 2

автор	проекції	елементи
О'Рейлі, Дж. Чатмен, Д. Колдвел	Агресивність (с)	конкурентоспроможність соціальна відповідальність власність
	Іноваційність та готовність до ризику (о)	можливості кспериментальність взяття ризику
	Увага до деталей (о)	орієнтація до дій очікуваність орієнтація на результат точність увага до деталей
	Стабільність (о)	дбайливість орієнтація на правила передбачуваність безпека
	Орієнтація на людей (о)	уважність до особистості індивідуальний підхід
	Зовнішня орієнтація (о)	справедливість толерантність цілеспрямованість
	Орієнтація на командну роботу (о)	аналітика командна робота співробітництво орієнтація на людей
Е. Первакова	Місії співробітників (с)	наявність місії погодженість місії із цілями
	Соціальний пакет (о)	оплата лікарняних, відпусків корпоративні соціальні програми для співробітників
	Корпоративні традиції та сумісне дозвілля (о)	історія підприємства сумісні свята
	Мотивація співробітників (о)	кар'єрне зростання професійна оцінка діяльності співробітників
	Атмосфера в колективі (о)	кооперація та взаємоповага добрі стосунки вирішення конфліктів
	Ефективність стиля керівництва (о)	відповідність стиля керівництва задачам інформативне прийняття рішень
	Організованість та налагодженість дій співробітників (о)	єдність поглядів на перспективи та вирішення проблем
	Турбота і контроль професіоналізму співробітників (о)	підвищення кваліфікації співробітників, людський потенціал

Продовження таблиці 2

автор	проекції	елементи
М. Овчаренко, С. Червякова	інтелектуальна (с)	витрати на ділову репутацію витрати на професійне навчання нематеріальні активи
	соціальна (о)	витрати на кадровий потенціал витрати на стимулювання до праці витрати на забезпечення умов праці
	духовна (о)	морально-психологічний клімат задоволення культурних потреб задоволення соціально-побутових потреб
Я. Полякова	Фірмовий стиль (с)	атрибути діяльності підприємства ділова поліграфія реклама і просування засоби візуальної ідентифікацій архітектурне середовище зовнішній дизайн сувенірна продукція
	Зовнішні комунікації (с)	імідж підприємства політична підтримка взаємодія із органами державної влади конкурентна позиція
	Соціальна відповідальність (с)	участь у соціальних проектах охорона навколишнього середовища безпека продукції
	Корпоративний кодекс (о)	корпоративні цінності, принципи стандарти ділової поведінки внутрішні взаємовідносини конфіденційність інформації
	Посадові інструкції (о)	механізм прийняття управлінських рішень рівень відповідальності співробітника сфера діяльності
	Внутрішні комунікації (о)	норми поведінки стиль курівництва внутрішня інформаційна система
	Корпоративні традиції (о)	герої легенди міфи, символи події

При цьому, характерне кількісне значення певного елемента або проекції корпоративної культури вимірюється у

попередньому, базисному, та поточному періодах, що обирається із генеральної сукупності  $X_i = (i = 1, \dots, m)$ , із математичним очікуванням  $a_i$  та постійною дисперсією  $\sigma^2$ . Перевірка запропонованих припущень щодо впливу залежного показника корпоративної культури на результуючий розпочинається із введення гіпотез:  $H_0$  - фактор здійснює вплив;  $H_1$  - фактор не здійснює вплив на результуючий показник.

Після систематизації вихідної інформації, що надано керівництвом підприємства та співробітниками за три досліджуваних періоди методом анкетування по кожній проекції та елементу корпоративної культури відбувається обчислення середнього значення показника за кожним із досліджуваних періодів на основі формули:

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} \quad (i = 1, \dots, m), \quad (2)$$

де  $n_i$  – кількість значень по даному елементу корпоративної культури за досліджуваний період.

При цьому, загальна кількість зібраних даних за певним елементом корпоративної культури складає:

$$n = \sum_{i=1}^m n_i \quad (3)$$

Наступним етапом реалізації даної методики є визначення середнього значення проекції або елементу корпоративної культури за всіма досліджуваними періодами, що розраховується за формулою:

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}, \quad (4)$$

де  $m$  – кількість досліджуваних періодів (попередній, базовий, поточний).

Обчислення математичної статистики вимагає визначення та підрахунку наступних показників:

$$\bar{\sigma}_1^2 = \frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2; \bar{\sigma}_2^2 = \frac{1}{n-m} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \quad (5)$$

Після чого, проведення однофакторного дисперсійного аналізу передбачає введення статистики:

$$F = \frac{\bar{\sigma}_1^2}{\bar{\sigma}_2^2} \quad (6)$$

Для заданого рівня значущості  $q$ , та кількості ступенів свободи  $m-1$ ,  $n-m$  за таблицями математичної статистики для закону розподілу Фішера шукаємо величину:

$$F_{m-1;n-m;q} \quad (7)$$

У випадку, якщо обчислене значення статистики (формула 6) менше отриманого табличного значення (формула 7), то на рівні значущості  $q$  відклоняємо дану гіпотезу та приймаємо альтернативну про те, що даний фактор (проекція, елемент корпоративної культури) не здійснює вплив на результуючий показник корпоративної культури підприємства (гудвіл – стратегічні проєкції, продуктивність праці – проєкції оперативного рівня; або інтегральний показник проєкції – елемент корпоративної культури). В протилежному випадку, із довірчою ймовірністю  $\alpha=1-q$ , приймаємо гіпотезу про те, що фактор здійснює вплив на результуючий показник. Таким чином відбувається перевірка кожної проєкції та елемента корпоративної культури. Моделювання на основі регресійної моделі відбувається тільки для найбільш значущих проєкцій та елементів корпоративної культури, що забезпечують максимальну зміну результуючого показника.

Наступним етапом реалізації запропонованої методики оцінки рівня корпоративної культури підприємства є перехід до етапу моделювання. На даному етапі відбувається побудова регресійної лінійної моделі залежності результуючого показника корпоративної культури на стратегічному та оперативному рівнях від найбільш значущих складових елементів. Результуючими



показниками  $Y_i$  стратегічного рівня є – гудвіл, оперативного рівня – продуктивність праці.

Припустимо, що випадкові величини (формула 8) підпорядковуються закону  $m+1$ -мірного нормального розподілу:

$$Y, X_1, \dots, X_m, \quad (8)$$

Аналізуються вибіркові значення  $y_1 \dots y_n$  із генеральної сукупності  $Y$  та відповідні їм вибіркові значення  $x_{j1} \dots x_{jn}$  із відповідної генеральної сукупності  $X_j (j = 1, \dots, m)$ . За даними вибірковими значеннями складається матриця розміром  $n \times (m+1)$  та накладається обмеження  $\text{rank} X = m+1 < n$ .

$$x = \begin{pmatrix} 1 & x_{11} & \dots & x_{m1} \\ 1 & x_{12} & \dots & x_{m2} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (9)$$

Рівняння лінійної регресійної моделі має вигляд:

$$\hat{y}(X_1, \dots, X_j) = \hat{\theta}_0 + \sum_{j=1}^p \hat{\theta}_j X_j, \quad (10)$$

де  $\hat{\theta}_j$  обчислюється за формулою:

$$\hat{\theta} = (\hat{\theta}_0, \dots, \hat{\theta}_p)^T = (X^T X)^{-1} X^T y, \quad (11)$$

$$а y = (y_1, \dots, y_n)^T, \quad (12)$$

Символ  $T$  означає операцію транспонування матриці. Після побудови моделі (10), необхідно провести її перевірку на

адекватність. Для перевірки введемо гіпотези:  $H_0$  - отримана лінійна регресійна модель адекватна;  $H_1$  - отримана лінійна регресійна модель не адекватна. Введемо статистику:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 / m}{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2 / n - m - 1}, \quad (13)$$

де 
$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i, \quad (14)$$

а вектор 
$$\hat{y} = (\hat{y}_1, \dots, \hat{y}_n)^T = X\hat{\theta} \quad (15)$$

Для заданного рівня значущості  $q$  та ступенів свободи  $m, n-m-1$ , за таблицями математичної статистики для закону розподілу Фішера шукаємо величину:

$$F_{m-1; n-m; q} \quad (16)$$

У випадку, якщо обчислене значення статистики (13) менше величини (16), то із довірливою ймовірністю  $\alpha=1-q$  приймається гіпотеза  $H_1$ . В протилежному випадку, на рівні значущості  $q$  відхиляється гіпотеза  $H_1$  та приймається гіпотеза  $H_0$ .

Таким чином, у проведеному дослідженні автором представлено власний підхід щодо розгляду елементів корпоративної культури підприємства із розподілом на стратегічну та оперативну складові та подальшим визначенням їх залежності від певних економічних показників відповідного рівня управління підприємством. У запропонованому методичному підході систематизовано якісні й кількісні методики оцінки корпоративної культури на основі методів контент-аналізу та синтезу складових елементів і проєкцій даних методик з метою побудови матричної моделі відповідності типу корпоративної

культури критеріям „розмір бізнесу – сектор економіки” та математичної моделі лінійної регресії із подальшою перевіркою її адекватності. При цьому, матрична модель дозволяє визначити оптимальний тип корпоративної культури в залежності від вихідних параметрів підприємства, однофакторний дисперсійний аналіз визначає значущі проєкції або елементи корпоративної культури, а коефіцієнти рівняння лінійної регресії описують швидкість зміни результуючих показників корпоративної культури підприємства (гудвіла та продуктивності праці) на стратегічному й поточному рівнях від залежних змінних.

Запропонований методичний підхід має універсальне значення, оскільки елементи будь якої із існуючих типологій та кількісних методик можуть бути перевірені на значущість щодо результативного показника та включені до запропонованої регресійної моделі, що дозволяє проводити поточну оцінку та прогнозувати зміну результуючих показників у відповідь на управлінські рішення за проєкціями або елементами корпоративної культури підприємства.

#### Список джерел

1. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб. "Питер". - 2000. - 336с.
2. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну.- К.: Центр учбової літератури, 2013. - 600 с.
3. Спивак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. СПб., 2000. - 327с.
4. Щербинина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3875>
5. Социология управления: от группы к команде. Типология С. Ханди [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm>
6. Социология управления: от группы к команде. Типология М. Бурке [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/38.htm>
7. Социология управления: от группы к команде. Типология Р. Акоффа [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/37.htm>

8. Модели корпоративной культуры по Т. Дилу и А. Кеннеди [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://studme.org/79855/managed/menedzhment/modeli\\_korporativnyh\\_kultur\\_dilu\\_kennedi](https://studme.org/79855/managed/menedzhment/modeli_korporativnyh_kultur_dilu_kennedi)

9. Типология У. Оучи. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://scicenter.online/osnovy-menedzhmenta-scicenter/tipologiya-ouchi-28327.html>

10. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal 1991, Vol. 34, No. 3, 487-516. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36\\_peopleorgculture.pdf](https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf)

11. То Тху Чанг. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры // Известия ДВФУ. Экономика управление. №4 2014. С. 28-36.

12. То Тху Чанг. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа// Экономика.. №2, 2014. С. 130-133

13. *Organizational Culture Survey Demo*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.denisonconsulting.com/demo-portal/>

14. Е. Е. Первакова Факторы влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса//Проблемы экономики и менеджмента. №1(5) – 2012. С. 52-62 [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyaniya-korporativnoy-kultury-na-effektivnost-biznesa>

15. Овчаренко М., Червякова С. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №2. С. 130-141 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_2\\_130\\_141.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf)

16. А. Л. Пивень. Прикладные задачи математической статистики: методические указания и задания по курсу/ сост. А. Л. Пивень. – Х. ХНУ имени В. Н. Кармазина, 2014. – 64с.

© Полякова Я.О., 2018

5.3.	Особливості процесу бізнес-планування як інструмент формування сучасного підприємництва <i>Понюмарьова Марина Сергіївна – к.е.н., доцент, Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва</i>	244
5.4	Класифікація методичного забезпечення оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства <i>Жувагіна Ірина Олександрівна – к.е.н., доцент, Білоус Сергій Володимирович, Первомайська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова</i>	259
5.5	Статистичний аналіз динаміки показників логістичної діяльності підприємств <i>Трушкіна Наталія Валеріївна – к.е.н., н.с., Інститут економіки промисловості НАН України</i>	271
5.6	Оцінка рівня доступності для зайнятого населення послуг охорони здоров'я <i>Заюков Іван Вікторович - к.е.н., доцент, Вінницький національний технічний університет</i>	283
РОЗДІЛ 6. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Полякова Яна Олександрівна - к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця</i>		292
6.1	Сутнісна характеристика елементів корпоративної культури в управлінській системі підприємства	292
6.2	Типологізація корпоративної культури підприємства на основі якісних методів оцінки	298
6.3	Математичне моделювання та оцінка рівня корпоративної культури підприємства	304

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ,  
ПІДПРИМСТВ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАНЬ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

(українською та російською мовами)

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, канд. екон. наук, професор,  
Національна металургійна академія України  
Бандоріна Лілія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,  
Національна металургійна академія України

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,  
канд. екон. наук, доцент

Підписано до друку 04.04.2018. Формат 60x84 1/16.  
Ум. друк. арк. 21,15. Тираж 300 пр. Зам. № 94.

Видавництво «Пороги»,  
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 7 від 21.02.2000 р.

ISBN 978-617-518-358-8