

УДК 65.015.3

JEL: M14

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3>

Олена ІВАНЕНКО, канд. екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0002-6383-3646

e-mail: e_ivanenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ДІАГНОСТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Вступ. Оцінювання ефективності корпоративної культури має високу актуальність через наявність ряду причин. Корпоративна культура може стати головною конкурентною перевагою. Організації, які успішно розвивають і підтримують здорову культуру, можуть залучати й утримувати талановитих співробітників, що і сприяє конкурентоспроможності компанії. Метою дослідження є теоретичне висвітлення та практичне застосування показників оцінювання ефективності корпоративної культури.

Методи. Застосовано оцінювання показників ефективності корпоративної культури за бальною шкалою. Інформаційною базою головних економічних показників для розрахунку ефективності корпоративної культури є звіт про фінансові результати, дані кадрового контролінгу відділу кадрів. Оцінювання психологічних, фізіологічних, соціально-психологічних показників здійснюється за п'ятибальною шкалою. Було використано метод статистичного спостереження – анкетування та опитування персоналу із застосуванням індексного способу вираження результатів опитувань співробітників компанії.

Результати. Визначено показники ефективності корпоративної культури та економічної ефективності підприємства. Виділено основні програмні запитання анкетування персоналу для діагностики стану корпоративної культури в компанії. Застосовано індексний спосіб вираження результатів опитувань 100 співробітників компанії ТОВ "ВТОРМА ЮА" для оцінювання корпоративної культури компанії по дев'яти позиціях, представлених у вигляді матриці. За результатами опитування визначено середній індекс корпоративної культури – 0,721. Результати опитування виявили наявність узгодженості дій персоналу в різних організаційних підрозділах, рівень його мотивації, загальні погляди на перспективу, ефективність стилю керівництва, атмосферу в колективі, способи вирішення конфліктних ситуацій.

Висновки. Рівень корпоративної культури та її ефективність, різноманітність точок зору та підходів сприяють глибшому розумінню того, як культура впливає на організацію, і як нею можна керувати для досягнення бажаних результатів.

Ключові слова: корпоративна культура, оцінювання, ефективність, діагностика, інтегральний коефіцієнт, показник.

Вступ

Оцінювання ефективності корпоративної культури має високу актуальність через ряд причин. Корпоративна культура може стати ключовою конкурентною перевагою. Організації, які успішно розвивають і підтримують здорову культуру, можуть залучати й утримувати талановитих співробітників, що, у свою чергу, сприяє конкурентоспроможності компанії. Культура, яка заохочує співробітників до ініціативи та інновацій, може стимулювати розвиток нових ідей та підходів, що важливо у швидкозмінному світі.

Негативна корпоративна культура може спричинити скандали, відтік клієнтів та зниження вартості акцій. Оцінювання та управління культурою допомагають запобігти таким проблемам. Співробітники, які відчують себе частиною організації, що їх цінує, схильні обслуговувати клієнтів краще. Задоволені співробітники продуктивніші, залишаються в компанії довше і створюють позитивний образ організації. Саме тому поліпшення корпоративної культури може спричинити збільшення задоволеності клієнтів. Усі ці чинники сприяють високій оцінці ефективності корпоративної культури, такій необхідній для успішного функціонування сучасних компаній. Вона допомагає виявити сильні та слабкі аспекти культури, а також визначити, які зміни та покращення слід внести для досягнення бажаних цілей.

Оцінювання ефективності корпоративної культури має кілька цілей, які можуть змінюватись залежно від конкретних потреб організації. Основні цілі такі: оцінювання дозволяє організації зрозуміти, яким є поточний стан корпоративної культури. Це важливо, щоб визначити, наскільки культура відповідає цінностям, цілям та стратегії компанії; оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі аспекти корпоративної культури. Це дозволяє

зосередити зусилля на зміцненні тих аспектів культури, які сприяють успіху та виправленню проблемних ділянок; компанії можуть оцінити, наскільки корпоративна культура відповідає заявленим цінностям та цілям організації. Це сприяє виявити розбіжності та розробити стратегії для наближення культури до бажаних стандартів; оцінювання корпоративної культури допомагає компаніям визначити, які зміни необхідні для досягнення конкретних цілей. Вона може бути відправною точкою для розробки та реалізації планів щодо покращення культури; оцінювання культури може допомогти компаніям створити привабливе середовище для співробітників. Співробітники, які узгоджуються з корпоративною культурою, найімовірніше залишаться в компанії і будуть більш продуктивними; правильне управління корпоративною культурою може підвищити продуктивність, рівень задоволеності працівників та рівень задоволеності клієнтів. Зрештою це може привести до збільшення прибутку та успіху організації; оцінювання культури також допомагає запобігти негативним подіям і скандалам, які можуть нашкодити репутації компанії. Загалом оцінювання корпоративної культури допомагає організації зрозуміти, як вона функціонує, і розробити стратегії для її покращення відповідно до її цілей та цінностей.

Метою статті є теоретичне та практичне застосування показників оцінювання ефективності корпоративної культури.

Огляд літератури. Багато вчених, дослідників і консультантів займаються дослідженням та оцінюванням ефективності корпоративної культури, а саме: Едгар Шейн (Шейн, 1992; Schein E.H., & Schein P.A., 2018) – один із піонерів дослідження корпоративної культури. Він розробив концепцію організаційної культури і провів безліч досліджень у цій галузі; Ден Камерон та Роберт

Kyūn (Cameron, & Quinn, 2006) – дослідники, які розробили "Конкуренційні цінності" (Competing Values Framework) – модель, яка допомагає аналізувати та оцінювати культуру організації; Джон Коттер (Коттер, 2021) – автор книг і досліджень з управління змінами та лідерства в контексті корпоративної культури; Деніел Денісон (Denison, 1997) – розробив модель оцінювання корпоративної культури, яка приділяє увагу різним аспектам культури та їхньому впливу на результати організації; Алан Вілкінс (Wilkins, 1989) запропонував покрокові інструкції щодо визначення готовності організації до змін, напрямів та стратегії розвитку корпоративного характеру, які мають найбільші шанси на успіх; Крістіан Шольц (Scholz, 1990), Чарльз О'Рейлі, Дженніфер Чатмен, Девід Колдуелл (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) у своїх роботах розкрили принципи успіху організаційної культури; Роберт Вотерман, Томас Пітерс, Жюльєн Філіпс (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) запровадили діагностику та вирішення організаційних проблем не просто шляхом структурної реорганізації, а вивченням структури та впливу пов'язаних факторів; Герт Хофстед (Hofstede, 2001) досліджував порівняння цінностей, поведінки, інституцій та організацій у різних країнах. Такі консалтингові компанії, як McKinsey & Company, Deloitte та Bain & Company, також проводять дослідження та консультують компанії з питань корпоративної культури. Ці дослідники та консультанти надають інструменти і методики для оцінювання та управління корпоративною культурою, що допомагає компаніям краще розуміти, як вони можуть покращити свою культуру, щоб досягти своїх цілей та завдань.

Методи

Оцінювання ефективності корпоративної культури компанії може проводитись з використанням різних методик та інструментів. Найбільш поширеними методиками оцінювання корпоративної культури є:

- анкети та опитування співробітників – один із найбільш популярних методів. Співробітники заповнюють анкети, у яких оцінюють різноманітні аспекти культури, такі як цінності, норми, лідерство та комунікація. Аналіз результатів дозволяє виявити, як співробітники сприймають культуру та у чому можуть бути проблеми;
- групові інтерв'ю та фокус-групи. У ході групових інтерв'ю та фокус-груп можна глибше дослідити погляди співробітників на культуру та виявити конкретні галузі, які потребують покращення;

- аналіз корпоративних документів. Вивчення документів, таких як місія, цінності та кодекс поведінки компанії може допомогти зрозуміти, наскільки вони відповідають реальним практикам і поведінці співробітників;

- спостереження за поведінкою. Спостереження за поведінкою працівників у робочому середовищі може надати інформацію про те, які аспекти культури виявляються на практиці;

- порівняння з бенчмарками. Порівняння корпоративної культури вашої компанії з успішними конкурентами або найкращими практиками в галузі може дати уявлення про те, де є місце для поліпшень;

- 360-градусні огляди для лідерів. Оцінювання корпоративної культури може включати й оцінювання лідерів. 360-градусні огляди дозволяють отримати зворотний зв'язок про лідерський стиль та його вплив на культуру;

- використання спеціалізованих інструментів. Існують різні програмні продукти та інструменти для оцінювання корпоративної культури, які можуть автоматизувати процес збирання та аналізу даних (Карпенко, 2021);

- культурні аудити – це більш комплексний і структурований процес, у який входить аналіз документів, опитування, інтерв'ю, спостереження та інші методи для створення всебічної картини корпоративної культури.

Після збору даних та аналізу результатів оцінювання компанія може розробити план дій для покращення корпоративної культури та досягнення бажаних цілей. Оцінювання корпоративної культури має бути регулярною та інтегрованою у стратегічне управління компанією, щоб забезпечити її стабільність та ефективність.

Результати

Зв'язок між характеристиками корпоративної культури та такими показниками успішності компанії, як прибутковість, зростання обсягів продажу, якість обслуговування клієнтів, інновації та ринкова вартість, вивчали у ході досліджень Д. Денісон (Denison, 1997) та його команда. За основу аналізу показників ефективності корпоративної культури та показників економічної ефективності підприємства взято концепцію, розроблену К. Феєм та Д. Денісоном (Denison, 1997). Ефективним організаціям властиві показники таких факторів корпоративної культури, як "залученість", "узгодженість", "адаптивність" та "місія" (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ефективності корпоративної культури та економічної ефективності підприємства

Гнучкість	Внутрішній фокус			Стабільність
	Адаптивність	Оцінювання	Місія	
	1. Здатність до змін		1. Стратегічні напрями та наміри	
	2. Увага до клієнтів		2. Цілі та завдання	
	3. Навчання співробітників		3. Бачення	
	Залученість		Узгодженість	
	1. Надання повноважень		1. Координація та інтеграція	
	2. Орієнтація на координацію дій та командну роботу	2. Здатність до консенсусу		
	3. Можливості розвитку	3. Залученість у цінності		
	Зовнішній фокус			

Адаптивність. Вважається, що навіть добре інтегровані компанії найчастіше є менш відкритими для змін. Компанії з високим ступенем адаптивності орієнтуються на клієнта (споживача, користувача), ідуть на ризик, навчаються на своїх помилках і мають здібності і можливості для генерування змін.

Місія. Ефективним компаніям властиво чітке розуміння свого призначення та напрямів розвитку, що визначають цілі та стратегічні завдання, а також бачення майбутнього розвитку готелю. Коли місія компанії динамічна, зміни зазнають і аспекти корпоративної культури.

Залучення. В ефективних компаніях відбувається делегування повноважень, формування команд, це розви-

ває, збагачує персонал. Керівники, менеджери та співробітники виявляють лояльність щодо компанії та один до одного. Працівники всіх рівнів відчують причетність до процесу прийняття рішень, вони віддані цілям організації.

Узгодженість. Ефективні організації зазвичай мають "сильну" корпоративну культуру, яка досить міцна, добре координована та інтегрована. Норми поведінки співробітників закладені в базових цінностях, а керівники та працівники здатні досягти консенсусу навіть за значних розбіжностей у думках.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників. Корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи, і врешті вона може існувати без будь-яких письмових правил (Ігнат'єва, & Гарафонова, 2013). Ефективність корпоративної культури проявляється через: узгодженість із загальноприйнятими в суспільстві культурно-етичними та моральними постулатами, особливостями бізнесу в організації сервісу; стадію розвитку організації; модель організаційної поведінки, що склалася або бажана; місію, бачення, стратегічні цілі; домінуючий стиль управління; характер влади та впливу; інтереси індивідуумів, груп та організації в цілому, що регламентуються внутрішньо-корпоративними документами.

Модель структури корпоративної культури компанії складається із таких блоків:

- ціннісно-нормативний;
- організаційно-управлінський;

- поведінковий;
- комунікативний;
- соціально-психологічний;
- ідентифікації;
- подієвий.

Важливим інструментом діагностики корпоративної культури є спостереження. Досить ефективним інструментарієм діагностики корпоративної культури є анкетування персоналу. Основними програмними питаннями анкетування можуть бути:

- прагнення організації;
- тактика та стратегія організації;
- сильні та слабкі сторони організації;
- інформаційне забезпечення діяльності;
- зовнішні та внутрішні комунікації;
- особливості типових співробітників;
- механізм кар'єрного зростання;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- роль та імідж керівництва.

Ключовими економічними показниками діяльності готелю (продуктивність праці, результативність кожного співробітника або сегмента чи структурного підрозділу) є прибутковість за сегментарною звітністю, екологічність та енергоозброєність. Також існують показники психологічні, фізіологічні, соціальнопсихологічні, які не піддаються точному вимірюванню (ділова активність співробітників, стабільність колективу, баланс матеріального та морального заохочення співробітників).

Інформаційною базою ключових економічних показників для розрахунку ефективності корпоративної культури є звіт про фінансові результати, дані кадрового контролю відділу кадрів. Оцінювання психологічних, фізіологічних, соціально-психологічних показників здійснюється за п'ятибальною шкалою (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінювання показників ефективності корпоративної культури за бальною шкалою

Корпорація	Показники													
	делегування повноважень	орієнтація на спільну роботу	розвиток персоналу	базові цінності	узгодженість	координація проектів	управління змінами	орієнтація на клієнта (споживача)	організаційне навчання	стратегічний фокус	цілі та завдання	бачення	задоволеність співробітників працею	ефективність, у балах
Корпорація "А"	4,5	4,5	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,5	4,8	4,0	4,0	4,8	4,47
Корпорація "Б"	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	4,0	4,0	5,0	4,5	4,4	4,0	4,0	4,5	4,22
Корпорація "В"	5,0	4,5	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,5	5,0	4,0	4,0	4,7	4,51

Формування та діагностування корпоративної культури – це тривалий і складний процес, у якому, виходячи з базових цінностей, формуються стандарти поведінки працівників організації, традиції та символіка. При діагностуванні корпоративної культури можна провести моніторинг за такими показниками (табл. 3):

- індекс навчання;
- індекс кадрового забезпечення;
- індекс результативності персоналу з урахуванням значущості досліджуваного індикатора (індексу);

- інтегральний показник якості роботи співробітників:

$$K_i = K_n \cdot W_n + K_{кз} \cdot W_{кз} + K_p \cdot W_p, \quad (1)$$

де K_n – індикатор навчання персоналу; $K_{кз}$ – індикатор кадрової забезпеченості; K_p – індикатор результативності персоналу; W_n , $W_{кз}$, W_p – ваги, які характеризують значущість певного індикатора якості персоналу. Розподіл ваги для різних груп показників якості персоналу прийнято для використання експертного оцінювання фахівців.

Таблиця 3

Динаміка інтегрального показника якості персоналу

Показник	Рік, n		
	1-й	2-й	3-й
Індекс рівня навчання, K_n	0,700	0,780	0,690
Зважений індекс рівня навчання, $W_n = 0,3$	0,210	0,230	0,276
Індекс рівня кадрового забезпечення, $K_{кз}$	0,990	0,980	0,99
Зважений індекс кадрового забезпечення, $W_{кз} = 0,3$	0,297	0,294	0,297
Індекс результативності персоналу, K_p	0,880	0,870	0,900
Зважений індекс результативності персоналу, $W_p = 0,4$	0,352	0,348	0,360
Інтегральний показник якості персоналу, K_n	0,859	0,872	0,933

Як видно з табл. 3, інтегральний показник якості персоналу в третьому році має тенденцію до зростання і порівняно з першим роком зріс на 0,074 та становить 0,933. Така тенденція свідчить про підвищення корпоративної культури компанії.

Єдиних підходів щодо оцінювання економічної ефективності корпоративної культури не існує. Аналіз та діагностика корпоративної культури потрібні для прогнозування потенціалу трудового персоналу. Під час оцінювання ефективності корпоративної культури слід звернути увагу на три групи показників.

1. Холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру підприємства сервісу і діє як причетний спостерігач.

2. Метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, існуючих оповідань та бесід.

3. Кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній з яких має приділяти увагу, оцінюючи атрибути корпоративної культури організації.

У 1982 р. Т. Діл та А. Кеннеді (Dile, & Kennedy, 1982) виділили виміри корпоративної культури, що базуються на швидкості зворотного зв'язку та ступеня ризику.

1. Низький ризик і швидкий зворотний зв'язок. Високий рівень активності з відносно низьким ризиком. Рушійною силою є якість роботи. Цей тип культури мають зазвичай компанії роздрібною торгівлі, нерухомості, офіси програмного забезпечення, ресторани швидкого харчування.

2. Високий ризик і швидкий зворотний зв'язок – культура індивідуалістів, швидких угод та наживи, характерна для рекламного бізнесу, гравців на ринках валюти, цінних паперів, консультантів, бізнесу розваг.

3. Низький ризик і повільний зворотний зв'язок – культура процесу, спокійна, комфортна, безризикова робота. Цей тип культури мають сервісні підприємства, великі банки, страхові компанії, адміністративні під-

розділи великих компаній, фармацевтика і комунальне обслуговування.

4. Високий ризик і повільний зворотний зв'язок – орієнтація на майбутнє, інвестиційна культура. Рушійною силою є довге очікування результату. Співробітники намагаються обережно працювати, максимально підстраховуючи інвестиції. При діагностиці культури організацій можна використовувати такі сім вимірів (Захарчин, 2011):

- інноваційність та готовність ризикувати – ступінь заохочення ризику, експериментування, схвалення інновацій;
- увага до деталей – наскільки організація очікує від своїх співробітників точності у виконанні завдань, скрупульозності та уваги до дрібниць;
- орієнтація на кінцевий результат – якою мірою керівництво орієнтоване на кінцевий результат, а не на методи та процеси, що використовуються для його досягнення;
- орієнтація на людей – рівень цінності персоналу та поваги до співробітників, ступінь заохочення талантів;
- орієнтація на командну чи індивідуальну роботу;
- агресивність – рівень внутрішньої конкуренції на противагу дружелюбності;
- стабільність – прагнення зберегти поточне становище на противагу прагненню інновацій.

Для визначення корпоративної культури можна провести діагностику категорії співробітників по десяти позиціях за п'ятибальною шкалою. Приклад оцінювання корпоративної культури компанії по дев'яти позиціях представлений у вигляді матриці після опитування 100 співробітників ТОВ "ВТОРМА ЮА" (табл. 4). У процесі оцінювання ефективності корпоративної культури 1, 2 та 7 позиції відображають ставлення до роботи. Позиції 3, 4, 5 та 6 – відносини всередині колективу та норми особистих дій.

Таблиця 4

Індексний спосіб вираження результатів опитувань персоналу компанії

Позиція	Відповідь	Індекс
1. Бажання вдосконалювати професійний рівень ($I_{\text{проф}}$ – індекс вдосконалення професійного рівня)		
Мені цікаво постійно вчитися чомусь новому у своїй професії	40	+0,40
Один раз у п'ять років підвищую свою кваліфікацію згідно з контрактом	50	+0,50
Стежу за новими розробками у своїй галузі, щоб підтримувати свій стабільний дохід	5	+0,05
Свій вільний час присвячую своїм особистим справам, підвищення кваліфікації мене не цікавить	5	-0,05
Значення індексу вдосконалення професійного рівня		0,90
2. Вид мотивації "працюватиму ще краще, якщо..." ($I_{\text{мот}}$ – індекс мотивації)		
... робота стане цікавішою	30	+0,30
... збільшать зарплату (підвищать на посаді)	55	+0,55
... зусилля зараз принесуть надалі ще більший прибуток	12	+0,12
... обсяг роботи стане меншим	8	-0,08
Значення індексу мотивації		0,89
3. Соціальна відповідальність ($I_{\text{відп}}$ – індекс соціальної відповідальності)		
Думаю, що завдяки роботі мої діти (онуки) житимуть краще	69	+0,69
Не можу оцінювати вплив моєї діяльності на зовнішнє середовище, це не в моїй компетенції	10	-0,10
Не цікаво, як впливає моя діяльність на зовнішнє середовище	7	-0,07
Живу сьогоднішнім	14	-0,14
Значення індексу соціальної відповідальності		0,38

Закінчення табл. 4

Позиція	Відповідь	Індекс
4. Участь у прийнятті управлінських рішень ($I_{упр}$ – індекс участі співробітників у прийнятті управлінських рішень)		
Беру участь у прийнятті управлінських рішень, мені цікаво реалізовувати свої ідеї на практиці	80	+0,80
Не беру участь у цьому, ухвалення управлінських рішень – це справа керівництва	10	-0,10
Беру участь у прийнятті управлінських рішень, оскільки маю знати, які ідеї будуть втілені в життя і який прибуток вони принесуть (участь у прийнятті рішень дає владу над іншими людьми)	6	+0,06
Не цікавить участь у прийнятті управлінських рішень	4	-0,04
Значення індексу участі працівників у прийнятті управлінських рішень		0,72
5. Адаптивність ($I_{адап}$ – індекс адаптивності)		
Навколишній світ постійно змінюється, і я змінююсь разом з ним	67	+0,67
Все влаштовує, вважаю, що головне у світі, що змінюється, – стабільність	14	+0,14
Якщо не змінюватимуся, буду неконкурентоспроможним	11	-0,11
Чим менше змін, тим краще	18	-0,18
Значення індексу адаптивності		0,52
6. Ставлення до ризику ($I_{риз}$ – індекс ставлення до ризику)		
Якщо для реалізації ідеї потрібно буде піти на ризик, охоче зроблю це	5	+0,05
Не маю наміру ризикувати заради здійснення якоїсь нової ідеї	23	-0,23
Готовий піти на ризик, якщо є можливість отримання великого прибутку	45	+0,45
Намагатимуся уникнути ситуації, пов'язаної з ризиком	37	+0,37
Значення індексу ставлення до ризику		0,64
7. Тип лідерства ($I_{лід}$ – індекс лідерства)		
Лідер – це талановита людина, яка дозволяє та допомагає своїм підлеглим розкрити свій творчий потенціал	79	+0,79
Лідер – авторитетна людина, яка висловлює свої ідеї у формі розпоряджень і потребує їх чіткого виконання	5	+0,05
Лідер – висококласний професіонал, який втілює свої ідеї за будь-яку ціну	8	-0,08
Лідер – це людина, яка має владу над іншими людьми	8	-0,08
Значення індексу лідерства		0,68
8. Вид контролю ($I_{конт}$ – індекс контролю)		
Не потрібен жорсткий контроль, щоб добре виконувати свою роботу, волю вільну творчу атмосферу	81	+0,81
Для того, щоб добре виконувати роботу, потрібен жорсткий контроль зверху	1	-0,01
Я висококласний фахівець, для якісного виконання роботи не потрібен жорсткий контроль	5	+0,05
На роботі волю перебувати поза полем зору начальства	13	+0,13
Значення індексу контролю		0,98
9. Тип відносин у колективі ($I_{відн}$ – індекс відносин у колективі)		
Колектив – згуртована команда рівноправних однодумців	49	+0,49
Для нашого колективу характерна жорстка ієрархія	8	-0,08
Ми команда висококласних професіоналів, які періодично конкурують один з одним	40	+0,40
Мої колеги – це люди, з якими мені доводиться спілкуватись, оскільки ми працюємо на одному підприємстві	3	-0,03
Значення індексу відносин у колективі		0,76

Середній індекс корпоративної культури пропонуємо розрахувати за формулою

$$\bar{I}_{\text{КК}} = \frac{I_{\text{проф}} + I_{\text{мот}} + I_{\text{відп}} + I_{\text{упр}} + I_{\text{адап}} + I_{\text{риз}} + I_{\text{лід}} + I_{\text{конт}} + I_{\text{відн}}}{9} \quad (2)$$

Індекс корпоративної культури згідно з опитуванням співробітників ТОВ "ВТОРМА ЮА" буде дорівнювати

$$\bar{I}_{\text{КК}} = \frac{0,90 + 0,89 + 0,38 + 0,72 + 0,52 + 0,64 + 0,68 + 0,98 + 0,78}{9} = 0,721. \quad (3)$$

Отже, середній індекс корпоративної культури ТОВ "ВТОРМА ЮА" становить 0,721. Домінуючі значення мають індекси вдосконалення професійного рівня, мотивації та контролю. У процесі спостережень за корпоративною культурою виявлено наявність узгодженості дій працівників. Персонал у різних організаційних підрозділах поділяє загальні погляди перспективу, ефективність стилю керівництва сприяє залученню співробітників до роботи. Атмосфера в колективі орієнтована на підтримку хороших взаємовідносин один з одним, конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальностей, що існують. Рівень мотивації працівників досить високий, він становить 89 %. Індекс соціальної відповідальності занижений і дорівнює 38 %, співробітники відчують невпевненість у завтрашньому дні. Опитування індексним способом слід проводити через певні проміжки часу з метою порівняння параметрів явища з відповідним рівнем минулих періодів.

Для оцінювання економічної ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної культури може бути використана зміна співвідношення фінансових результатів та витрат на проведення заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури, або співвідношення приросту фінансових результатів та витрат на впровадження заходів щодо покращення трудових відносин (Шапка, & Яшкіна, 2023). Такими заходами щодо вдосконалення корпоративної культури можна вважати:

- формування традицій, таких як корпоративні вечори, спільний відпочинок, участь у благодійних акціях – вшанування ветеранів війни, вітання з днем народження, ділові ігри, тренінги, посттренінги, бесіди;
- діагностику корпоративної культури через систематичні опитування персоналу з метою виявлення динаміки та оцінювання соціально-психологічного клімату в організації, вивчення цінностей організації, оцінювання співробітників за факторами, що несуть цінність, і факторами, що перешкоджають корпоративній культурі;

• розроблення моделі кодексу корпоративної культури.
Корпоративна культура компанії – це бренд, що поєднує філософію, стиль ведення багатофункціональних бізнес-процесів, націлених на клієнтоорієнтований підхід

Інструментом, що дозволяє оцінити відповідність існуючої корпоративної культури і стратегії, є матриця KSF, розроблена С. Шольцем (табл. 5) (Scholz, 1990).

Таблиця 5

Матриця KSF

Стратегія	Корпоративна культура		
	слабка	середня	сильна
Нечітка, неясна	Хороший збіг (1) відсутність інформації про напрям розвитку	Хороший збіг (2) відсутність інформації про напрям розвитку	Хороший збіг (3) трохи інформації про напрям розвитку
Середня ступінь визначеності	Хороший збіг (4) трохи інформації про напрям розвитку	Питальний збіг (5) інформація про напрям розвитку під питанням	Питання збігу (6) інформація про напрям розвитку під питанням
Чітко сформульована	Хороший збіг (7) чітка інформація напрямку розвитку	Питальний збіг (8) інформація про напрям розвитку під питанням	Проблематичний збіг (9) в інформації про напрям розвитку проблем

Слабка корпоративна культура (нестабільна) у компанії характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку. Сильна корпоративна культура (стабільна) – культура з чітко заданими цінностями та нормами поведінки. Оцінити ефективність вдосконалення корпоративної культури можна також порівнянням основних показників діяльності організації за умови, що ніякі заходи щодо поліпшення організації праці, вдосконалення технологій і техніки за період, що розглядається, не проводилися, але це зробити практично неможливо. До основних показників ефективності корпоративної культури підприємства належать: річний економічний ефект від реалізації заходів щодо формування, вдосконалення та управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів щодо вдосконалення чи зміни корпоративної культури оберненим до терміну окупності (T_0):

$$E = \frac{1}{T_0}. \quad (4)$$

Як один з узагальнювальних показників ефективності заходів, що впроваджуються, може виступати зростання прибутку або доходу підприємства за період, протягом якого здійснювалися заходи щодо вдосконалення корпоративної культури:

$$E_e = \Delta\Pi - (E \cdot C), \quad (5)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку після реалізації заходів; E – нормативний коефіцієнт ефективності; C – загальна сума витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення культури.

Для оцінювання корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, що виявляються внаслідок реалізації заходів щодо вдосконалення чи зміни корпоративної культури, а саме:

- економічний ефект – це зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості та собівартості послуг готельно-ресторанної продукції, зростання прибутку та рентабельності;
- ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових;
- технічний ефект – це поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау тощо;
- соціальний ефект – підвищення матеріального та культурного рівня життя співробітників, покращення умов та техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці, клієнтоорієнтований підхід в обслуговуванні та найбільш повне задоволення потреб клієнтів у готельно-ресторанному продукті, послугах та сервісі.

Дискусія і висновки

Дискусії авторів щодо ефективності корпоративної культури часто стосуються кількох ключових аспектів, і думки можуть різнитися залежно від конкретного автора, контексту та методології дослідження. Дискусійними залишаються теми та погляди, які можуть бути об'єктом дискусії, а саме, зв'язок між культурою та успіхом компанії. Деякі автори наголошують на тісному зв'язку між корпоративною культурою та успіхом організації, стверджуючи, що здорова культура може стати основною конкурентною перевагою. Спори можуть виникати навколо того, як вимірювати та оцінювати корпоративну культуру. Деякі автори вважають, що це складне завдання, яке може призвести до суб'єктивних оцінок. Інша тема дискусії – наскільки легко змінювати корпоративну культуру та які методи й інструменти найбільш ефективні щодо цього. Спори стосуються впливу лідерів та керівників на корпоративну культуру. Дехто вважає, що лідери можуть формувати культуру своєї компанії, тоді як інші стверджують, що культура може бути результатом довгострокових практик та систем. Важливим є питання взаємодії співробітників з корпоративною культурою. Деякі автори обговорюють, як співробітники можуть впливати на культуру компанії, і навпаки. Дискусії також можуть стосуватися того, наскільки важливими є етика та цінності в корпоративній культурі, і які ролі вони відіграють в ефективності компанії. Деякі автори досліджують, як корпоративна культура впливає на здатність компанії до інновацій та адаптації до змін.

Рівень корпоративної культури та її ефективність, різноманітність точок зору та підходів сприяють глибшому розумінню того, як культура впливає на організацію й як нею можна керувати для досягнення бажаних результатів.

Список використаних джерел

- Захарчин, Г.М. (2011). *Корпоративна культура*. НУ Львівська політехніка.
- Ігнат'єва, І., & Гарафонов, О. (2013). *Корпоративне управління*. Центр учбової літератури.
- Карпенко, Д. (2021, 10 жовтня). *Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи*. Fillin. <https://fillin.ua/statyi/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/>
- Коттер, Джон П. (2011). *Корпоративна культура та продуктивність*. Вільна преса.
- Шапка, І. В., & Яшкіна, Н. В. (2023). Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*, 3, 38–54. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>
- Шейн, Е.Г. (1992). *Організаційна культура і лідерство*. Жоссі-Бас.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Denison, D.R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Dile, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesleys.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nation*. Doubleday.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Schein, E.H., & Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scholz, C. (1990). *Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien*. Gabler.
- Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23, 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Wilkins, A.L. (1989). *Developing Corporate Character. How to Successfully Change an Organization without Destroying It*. Jossey-Bass.

References

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dile, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesleys.
- Hofstede, G.N. (2001) *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nation*. Doubleday.
- Ihnatieva, I., & Harafoanova, O. (2013). *Corporate management*. Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

Olena IVANENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-6383-3646

e-mail: e_ivanenko@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Karpenko, D. (2021, October 10). *Personnel evaluation as a factor of effective work*. Fillin [in Ukrainian]. <https://fillin.ua/statyi/otsenka-personalno-kak-faktor-effektivnoy-raboty/>.

Kotter, Dzhon P. (2011). *Corporate culture and product*. Vilna presa [in Ukrainian].

O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Zhossi-Bas [in Ukrainian].

Schein, E.H., & Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers.

Scholz, S. (1990). *Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien*. Gabler.

Shapka, I.V., & Yashkina, N.V. (2023). Personnel adaptation toolkit as a factor of the company's effective activity. *Economic Synergy*, 3, 38–54 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>

Waterman, R.H., Peters, T. J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23, 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

Wilkins, A.L. (1989). *Developing Corporate Character. How to Successfully Change an Organization without Destroying It*. Jossey-Bass.

Zakharchyn, H.M. (2011). *Corporate culture*. NU. Lviv Polytechnic [In Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 10.03.24

Прорецензовано / Revised: 27.03.24

Схвалено до друку / Accepted: 13.04.24

DIAGNOSING AND ASSESSING THE LEVEL OF CORPORATE CULTURE EFFECTIVENESS

Background. Assessing the effectiveness of corporate culture is highly relevant for several reasons. Corporate culture can become a key competitive advantage. Organizations that successfully develop and maintain a healthy culture can attract and retain talented employees, which in turn contributes to the company's competitiveness. The goal was to provide theoretical coverage and practical application of indicators for evaluating the effectiveness of corporate culture.

Methods. A score evaluation of corporate culture performance indicators was applied. The information base of key economic indicators for calculating the effectiveness of corporate culture is a report on financial results and personnel controlling data of the personnel department. Assessment of psychological, physiological, and socio-psychological indicators is carried out on a five-point scale. The method of statistical observation was used – questionnaires and surveys of personnel using the index method of expressing the results of surveys of company employees.

Results. Indicators of the effectiveness of corporate culture and the economic efficiency of the enterprise were determined. The main program questions of employee questionnaires for diagnosing the state of corporate culture in the enterprise are highlighted. The index method of expressing the results of surveys of 100 employees of "VTORMA UA" LLC was used to evaluate the company's corporate culture according to nine positions, presented in the form of a matrix. According to the results of the survey, the average index of corporate culture was determined – 0.721. The results of the survey revealed the consistency of personnel actions in different organizational units, the level of their motivation, general views on the future, the effectiveness of the leadership style, the atmosphere in the team, and ways of resolving conflict situations.

Conclusions. The level of corporate culture and its effectiveness, as the diversity of perspectives and approaches contribute to a deeper understanding of how culture affects organizations and how it can be managed to achieve desired results.

Keywords: corporate culture, assessment, efficiency, diagnostics, integral coefficient, indicator.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.