

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ ФАКТОРІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### FACTOR ANALYSIS OF THE IMPACT OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE FACTORS ON THE FUNCTIONING OF THE CORPORATE CULTURE OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

УДК 658.3:005.95

**Авдієнко А.Є.**

студентка  
Харківський навчально-науковий інститут

«Університет банківської справи»

**Ізюмцева Н.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін  
Харківський навчально-науковий інститут

«Університет банківської справи»

*У статті розглянуто проблеми формування корпоративної культури на промисловому підприємстві. Розраховано рівень корпоративної культури на основі обчислення якісних та кількісних факторів впливу. Досліджено вплив окремих індикаторів на корпоративну культуру за допомогою застосування факторного аналізу. Запропоновано шляхи підвищення мотивації персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Наведено загальні рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури підприємства.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, мотивація персоналу, плинність кадрів, факторний аналіз, лояльність персоналу.

*В статье рассмотрены проблемы формирования корпоративной культуры на промышленном предприятии. Рассчитан уровень корпоративной культуры на основе вычисления качественных и количественных факторов влияния. Исследовано влияние отдельных индикаторов на корпора-*

*тивную культуру с помощью применения факторного анализа. Предложены пути повышения мотивации персонала и снижения уровня текучести кадров. Приведены общие рекомендации по повышению уровня корпоративной культуры предприятия.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация персонала, текучесть кадров, факторный анализ, лояльность персонала.

*The article deals with the problems of formation of corporate culture in an industrial enterprise. The level of corporate culture is calculated on the basis of calculation of qualitative and quantitative factors of influence. The influence of individual indicators on corporate culture through the use of factor analysis is investigated. Ways of improving staff motivation and reducing staff turnover were suggested. General recommendations for improving the level of corporate culture of the enterprise are given.*

**Key words:** corporate culture, staff motivation, staff turnover, factor analysis, staff loyalty.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації, який виявляється у спільній роботі людей, розвитку відносин між ними, формуванні стійких норм та принципів життєдіяльності підприємства. Від рівня розвитку корпоративної культури залежать продуктивність праці робітників, їх лояльність, мікроклімат у колективі, а також прибутки компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблеми ефективності корпоративної культури присвячені наукові праці таких відомих вчених, як Ж.Т. Тощенко, М.М. Могутнова, О.С. Виханський, Ч. Хенді, Дж. Зонненфельд, В. Сате. Проте глибшого дослідження потребують питання ступеня впливу факторів (якісних та кількісних) на корпоративну культуру промислових підприємств, адже формуванню сильної корпоративної культури на виробничих підприємствах приділяється мало уваги.

**Постановка завдання.** Метою статті є розрахунок рівня корпоративної культури промислового підприємства та виявлення найбільш впливових факторів, що її формують.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура (КК) є невід'ємною частиною будь-якої організації незалежно від наявності

спеціального підрозділу для роботи з нею, а кваліфіковане управління корпоративною культурою сприяє позитивному впливу на бізнес компанії. Така організація має ринковий авторитет, привабливість для бізнес-партнерів, акціонерів, потенційних працівників. Крім того, за рахунок налагодженої системи комунікацій між працівниками в колективі та умов праці на високому рівні забезпечується ефективність та продуктивність праці, зменшується плинність кадрів, формується колектив професіоналів [1].

Унікальність організації виявляється в неповторності елементів її культури та індивідуальності шляхів їх розвитку. Для того щоб виявити ступінь ефективності наявної корпоративної культури організації, необхідно проводити її діагностику. Для діагностики сформованої культури організації необхідно вивчити низку таких аспектів, як ключові цінності, організаційні символи, правила, традиції, взаємовідносини між членами організації. Підсумком вивчення ситуації організації культурного середовища має стати вирішення трьох завдань:

1) чітко сформулювати провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію;

2) пояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або перешкоджати) реалізації стратегічних цілей організації;

3) оцінити наявний розрив між сформованою організаційною культурою та стратегією, виробленою керівництвом [2].

Ми вважаємо, що під час дослідження рівня корпоративної культури підприємства варто враховувати такі фактори, як плинність кадрів, мотивація персоналу, лояльність персоналу, відносини з керівництвом, конфліктність, командна робота [4].

Розглянемо процес розрахунку рівня корпоративної культури на прикладі промислового підприємства ПрАТ «Чугуївський молочний завод». Підприємство, засноване у 1996 році у м. Чугуєві Харківської області, спеціалізується на виробництві таких продуктів, як йогурт, кефір, масло вершкове, масло пікантне зі смаковими добавками, масло ароматизоване, молоко, молочні продукти, вершки, сметана, сир, сирні вироби та кисломолочний сир [8]. Підприємство є невеликим, що підтверджується кількістю персоналу (рис. 1).

Єдиним кількісним фактором серед представлених співвідношень є плинність кадрів. Для її розрахунку необхідні показники кількості персоналу та кількості звільнених за звітний період працівників (формула 1).

Отже, на рис. 1 представлена динаміка кількості персоналу ПрАТ «ЧМЗ» за останні п'ять років (2013–2017 роки), а також розмір фонду заробітної плати. За представленими даними можна зробити висновок про стабільне зменшення кількості працівників від 2014 року. Це можна пояснити багатьма причинами: від загальних негативних очікувань щодо розвитку економіки до особистих причин працівників. Динаміка фонду оплати праці

демонструє протилежну тенденцію, а саме стабільне зростання. Проте на тлі кількості працівників, що зменшується, можна говорити про номінальний зріст показника, а не реальний. Тобто обсяг фонду оплати праці зростає перш за все відповідно до зміни розміру мінімальної заробітної плати у країні та меншою мірою завдяки рішенню акціонерів [9].

Кількість звільнених працівників можна обчислити як різницю кількості працівників на підприємстві за два суміжні роки, тобто у 2015 році вона становила 11 осіб (72 – 61), у 2016 році – 3 особи (61 – 58), у 2017 році – 5 осіб (58 – 53). Незважаючи на невелику кількість працівників, що звільняються, на тлі загальної кількості персоналу заводу така тенденція має негативний характер, адже із 68 працівників у 2013 році на кінець 2017 року залишилось 53 особи. З огляду на це можна говорити про необхідність змін у кадровій політиці управління персоналом, а саме застосування методів зменшення плинності кадрів для поліпшення ситуації, що склалась [9].

Перейдемо до обчислення рівня плинності кадрів. На підприємстві, що підлягає аналізу за 2013–2017 роки, вищезазначений показник у 2015 році становить 18,03 п.; у 2016 році – 5,17 п.; у 2017 році – 9,43 п. Нормативне значення цього показника становить 5–7%. Тобто плинність кадрів на ПрАТ «ЧМЗ» перевищує норматив (окрім результатів 2016 року), підтверджуючи гіпотезу про необхідність втручання в управління персоналом заводу з боку керівництва шляхом підвищення рівня корпоративної культури (табл. 1).

За відсутності формул для розрахунку якісних показників з метою визначення їх рівня проведено анкетування співробітників підприємства ПрАТ

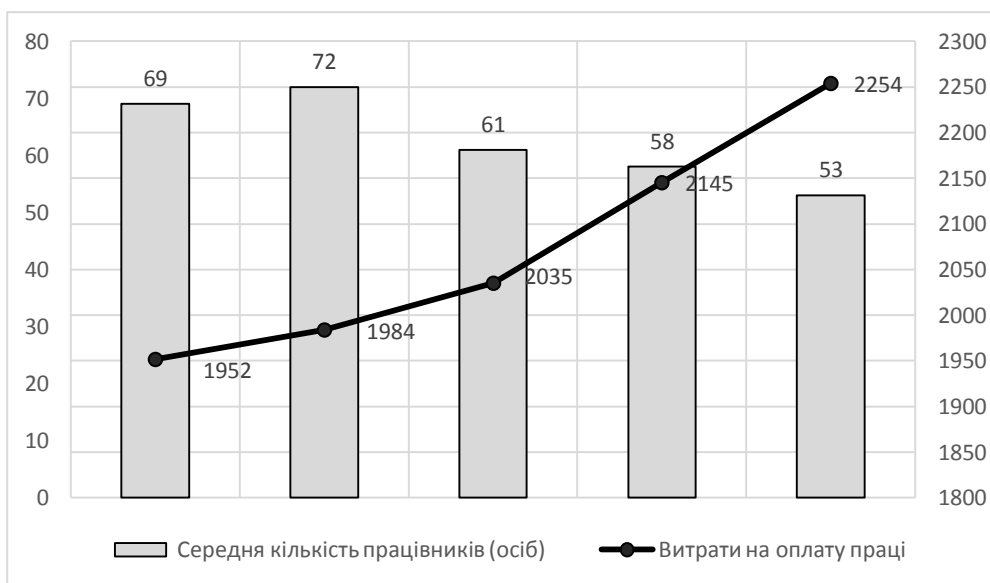


Рис. 1. Динаміка кількості персоналу та фонду оплати праці (осіб та тис. грн. відповідно) на ПрАТ «ЧМЗ» у 2013–2017 роки [9]

«ЧМЗ». Опитали 41 респондента віком від 23 до 48 років. До складу респондентів увійшли працівники виробництва, головний технолог, працівники бухгалтерії та відділу постачання і збуту.

На основі усіх виявлених даних розраховано загальні рівні всіх якісних чинників (рис. 2). Рівень мотивації персоналу банківських установ становить 0,45. Це означає, що співробітники банків мотивовані на 45%. Такий результат є задовільним, проте його можна й потрібно підвищувати. Загальні рівні лояльності та відносин з керівником (25% та 16% відповідно) необхідно покращувати, бо це є загрозою для ефективної роботи. Рівень конфліктності у 20% потребує виявлення причин суперечностей та їх усунення. Рівень командної роботи є задовільним для промислового підприємства, де кожен займається одним своїм процесом задля спільного кінцевого результату (13%), проте його також слід покращувати.

У зв'язку з тим, що на корпоративну культуру підприємства впливає велика кількість чинників, необхідно виявити величини такого впливу та проаналізувати його. Це допоможе керівництву компанії керуватись об'єктивними та оперативними даними під час прийняття важливих управлінських рішень. Це стосується не тільки корпоративної культури, але й оптимізації усієї роботи підприємства. Для розрахунку впливу чинників застосовується факторний аналіз, що дає змогу кількісно

оцінити вплив кожного окремого чинника на рівень корпоративної культури [9].

Ми вважаємо доцільним використання детермінованої моделі, тобто такого різновиду факторного аналізу, як математична формула, що виражає реальні зв'язки між аналізованими явищами. У загальному вигляді вона може бути представлена таким виразом (формула 1) [5]:

$$y = (f(x_1, x_2, \dots, x_n)), \quad (1)$$

де  $y$  – результативна ознака;

$x$  – факторні ознаки.

Вхідні дані розраховані на основі анкетування, що проводилось у рамках дослідження рівня корпоративної культури (табл. 2).

Використавши вищенаведену формулу, отримаємо такі показники станом на 2018 рік (всі результати помножені на коефіцієнт 100 000 для зручності представлення розрахунків) (формули 2, 3):

$$\begin{aligned} KK &= РПК*РМ*РЛ*РВК*РК*РКР = \\ &= 0,0943*0,49*0,25*0,18*0,22*0,16 = 7 \\ KK1 &= (-0,01)*0,49*0,25*0,18*0,22*0,16 = -0,8 \\ KK2 &= (-0,01)*(-0,04)*0,25*0,18*0,22*0,16 = 0,06 \\ KK3 &= (-0,01)*(-0,04)*0,01*0,18*0,22*0,16 = 0,003 \\ KK4 &= (-0,01)*(-0,04)*0,01*(-0,02)*0,22*0,16 = -0,0003 \\ KK5 &= (-0,01)*(-0,04)*0,01*(-0,02)* \\ &\quad *(-0,02)*0,16 = 0,00003 \end{aligned}$$

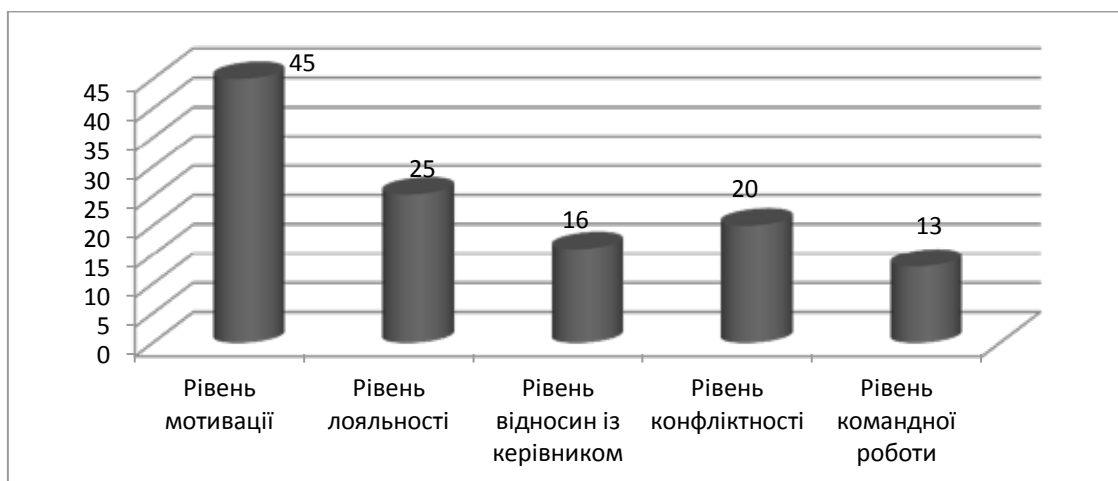


Рис. 2. Узагальнені рівні якісних показників впливу на КК підприємства

Таблиця 1

Розрахунок та динаміка рівня плинності кадрів на ПрАТ «ЧМЗ» (2013–2017 роки) [9]

Рік/показник	Кількість звільнених, ос.	Середня кількість персоналу, ос.	Рівень плинності кадрів
2013*	-6	69	-8,7
2014*	-3	72	-4,17
2015	11	61	18,03
2016	3	58	5,17
2017	5	53	9,43

\* показник кількості звільнених з від'ємним значенням означає збільшення кількості працівників за попередній звітний період

Вхідні дані для факторного аналізу ПрАТ «ЧМЗ» за 2018 рік [9]

Показник	Коефіцієнт 2017 року	Коефіцієнт 2018 року	Відхилення
Рівень плинності кадрів (РПК)	0,0943	0,082 (прогнозований)	-0,01
Рівень мотивації (РМ)	0,49	0,45	-0,04
Рівень лояльності (РЛ)	0,24	0,25	0,01
Рівень відносин із керівником (РВК)	0,18	0,16	-0,02
Рівень командної роботи (РКР)	0,22	0,2	-0,2
Рівень конфліктності (РК)	0,16	0,13	-0,3

$$KK6 = (-0,01) * (-0,04) * 0,01 * (-0,02) * (-0,02) * (-0,03) = -0,000005. \quad (2)$$

$$\Delta 1 = -0,8 - 7 = 7,8$$

$$\Delta 2 = 0,06 - (-0,8) = -0,94$$

$$\Delta 3 = 0,003 - 0,06 = -0,057$$

$$\Delta 4 = -0,0003 - 0,003 = -0,0033$$

$$\Delta 5 = 0,00003 - (-0,0003) = 0,00033$$

$$\Delta 6 = -0,000005 - 0,00003 = -0,000035. \quad (3)$$

Отже, дослідження за допомогою факторного аналізу за 2018 рік показало, що найбільш впливовим чинником є плинність кадрів (7,8 п., або 88,63%). Така тенденція є причиною негайного втручання керівництва у ситуацію, що склалась, адже сильна зміна корпоративної культури може призвести до втрати сформованих у колективі культурних традицій та ціннісних орієнтирів, а отже, працівники не будуть розуміти цілей компанії, не будуть до неї лояльними, що в результаті відобразиться на якості продукції та продуктивності виробництва. Тому заради збереження наявного рівня прибутків та їх приросту керівництво має слідкувати за «настроями» своїх працівників та намагатися розвивати корпоративний дух компанії. Рівень мотивації (0,94 п., або 10,68%) опинився на другому місці, все ж таки винагорода за працю має велике значення для працівників, а отже, і для рівня корпоративної культури. Третє місце за ступенем впливу на КК посідає лояльність персоналу (0,057 п., або 6,4%). Статус інших показників виявився несуттєвим.

Великий вплив рівня плинності кадрів на корпоративну культуру підприємства потребує дієвого механізму вирішення цієї проблеми. Адже для побудови результативної роботи та ефективної корпоративної культури необхідна єдина команда співробітників-професіоналів. Саме тому актуальним є питання зменшення рівня плинності кадрів на цьому підприємстві [6].

На нашу думку, зменшувати рівень плинності кадрів можна й потрібно ще на етапі відбору кандидатів. Правильне оцінювання здібностей на початковому етапі дасть змогу визначити, чи дійсно відповідають знання кандидата саме цій посаді, або він краще працюватиме на іншій. Можна визна-

чити особисті якості претендента, щоб зрозуміти відповідність його цілей цілям підприємства та виявити мотивуючі до роботи фактори. На цьому етапі також можна оцінити ціннісні орієнтири та порівняти їх з наявними орієнтирами організації, тобто встановити відповідність кандидата корпоративній культурі компанії.

Коли кандидат прийнятий на роботу, навіть якщо у нього багато років стажу, виникає необхідність адаптувати його. Це означає не тільки роз'яснення робочих обов'язків, але й представлення колективу [7].

Мотивація – це явище суб'єктивне та мінливе. Отже, заходи та інструменти необхідно постійно переглядати та вдосконалювати.

Ми вважаємо, що знаходити способи мотивування для кожного співробітника – це завдання його безпосереднього керівника. Адже він знає колектив, повинен знати «хто чим живе». У сенсі глобальних речей, наприклад, у кого є діти чи батьки похилого віку, а не деталі останнього відпочинку. Тобто керівник – це та сама людина, котра може знайти правильний підхід та згодом «виховати» працівника у спеціаліста та професіонала.

Також має сенс вжиття мотиваційних заходів на рівні всього підприємства. Через першочергове значення матеріальних факторів для співробітників вважаємо необхідним впровадження системи надання різних премій [3].

Всі інструменти мотивування повинні застосовуватися комплексно для досягнення ефективних результатів. А з підвищенням рівня мотивації збільшиться рівень корпоративної культури, що у довгостроковій перспективі приведе до створення єдиної команди професіоналів.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах нестабільності розвитку ринкової економіки великої уваги потребує проблема ефективного функціонування промислового сектору.

Проблемами неефективності корпоративної культури в установах промислового сектору загалом та на аналізованому підприємстві зокрема сьогодні є недостатня мотивація та лояльність персоналу, відсутність дієвого механізму зі зменшення плинності кадрів, погана адаптація нових співробітників тощо. Результатом є неефективне



управління економічними процесами та перешкоджання розвитку.

Дослідження динаміки кількості персоналу підприємства виявило стабільне зменшення кількості працівників за аналізований період. Це пов'язане перш за все з пошуком більшого заробітку на тлі економічної нестабільності та незадоволенням умовами праці. Динаміка фонду заробітної плати демонструє зріст, проте він є номінальним. Дослідження впливу факторів на рівень корпоративної культури показало, що найбільш впливовим є фактор плинності кадрів та мотивації персоналу.

Запропоновано знижувати рівень плинності кадрів шляхом більш ретельного відбору персоналу, адаптації нових працівників тощо. Підвищення рівня мотивації персоналу підприємства є можливим за впровадження гнучкої системи оплати та преміювання співробітників.

Отже, за збільшення ефективності управління з боку керівників середнього та нижчого рівнів і впровадження методів щодо стимулювання мотиваційної складової та підвищення рівня лояльності персоналу можна побудувати сильний колектив професіоналів, що буде працювати на результат та підвищить рівень корпоративної культури підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляк Т.О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Кіровоград, 2016. 269 с.
2. Бондаренко С.М., Бондаренко Б.С., Соколовська К.В. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 273–278.
3. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. № 12. С. 339–347.
4. Ізюмцева Н.В., Свергун О.А., Гарна І.В. Вплив соціально-психологічних аспектів на ступінь задоволеності персоналу. Молодіжний науковий диспут. 2017. № 1.
5. Фішук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. Т. 4. № 1 (56). С. 81–85.
6. Жданова К.А. Основні напрями удосконалення корпоративної культури підприємства. 2016. URL: <https://docplayer.ru/61807496-Oglavlenie-vvedenie-1-teoreticheskie-osnovy-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1-1-ponyatie-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1.html>.

[kultury-1-1-ponyatie-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1.html](https://docplayer.ru/61807496-Oglavlenie-vvedenie-1-teoreticheskie-osnovy-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1-1-ponyatie-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1.html).

7. Розкошна О.А. Закордонний досвід управління розвитком корпоративної культури організації. Соціум. Наука. Культура. URL: <http://intkonf.org/k-e-n-rozkoshna-o-a-matyushenko-a-v-zakordonniy-dosvid-upravlinnya-rozvitkom-korporativnoy-i-kulturi-organizatsiy>.

8. Офіційний сайт «Інтернет-каталогу “Cheese Україна”». URL: <https://cheese.in.ua/general.html>.

9. Офіційний сайт ПрАТ «Чугувський молочний завод». URL: <http://chuguev-moloko.pat.ua>.

#### REFERENCES:

1. Belyak T.O. Activation of the influence of corporate culture on the development of social and labor relations: diss. cand. eq sciences: 08.00.07 / T.O. Belyak. Kirovograd, 2016. 269 p.
2. Bondarenko S.M. Corporate culture of organization in the system of general quality management TQM / S.M. Bondarenko, B.S. Bondarenko, K.V. Sokolovska // *Economy and Society*. 2018. № 14. P. 273–278.
3. Vinogradova O.V. Essence of personnel motivation as the basis for enterprise development / O.V. Vinogradova. // *Business-Inform*. 2013. № 12. P. 339–347.
4. Izyumtseva N.V. Influence of social and psychological aspects on the degree of staff satisfaction / N.V. Izyumtseva, O.A. Svergun, I.V. Garna. // *Youth Scientific Dispute*. 2017. № 1.
5. Fischuk N.Yu. Corporate Culture of the Organization: Essence, Types, Principles and Influence on the Development of the Organization / N.Yu. Fischuk, I.V. Lomachinskaya // *Scientific Proceedings of the VNAU, Series: Economic Sciences*. 2012. T. 4. No. 1 (56). P. 81–85.
6. Zhdanova K.A. Basic directions of improvement of corporate culture of the enterprise [Electronic resource] / K.A. Zhdanova. 2016. Resource access mode: <https://docplayer.ru/61807496-Oglavlenie-vvedenie-1-teoreticheskie-osnovy-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1-1-ponyatie-organizacionnoy-i-korporativnoy-kultury-1.html>.
7. Rokoshna O.A. Foreign experience of management by development of corporate culture of organizations [Electronic resource] / O.A. Rokoshna // *Sotsium. Science. Cultural. Resource Access Mode*: <http://intkonf.org/k-e-n-rozkoshna-o-a-matyushenko-a-v-zakordonniy-dosvid-upravlinnya-rozvitkom-korporativnoy-i-kulturi-organizatsiy>.
8. Official website “Internet Catalog of Cheese Ukraine” [Electronic resource]. Access to the resource: <https://cheese.in.ua/general.html>.
9. Official site of PJSC “Chuguiv Dairy Plant” [Electronic resource]. – Mode of access to the resource: <http://chuguev-moloko.pat.ua>.

**Avdienko A.E.**

Student

Kharkiv Educational-Scientific Institute,  
State Higher Educational Institution "Banking University"**Izyumtseva N.V.**

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at Department of Management  
and Humanitarian DisciplinesKharkiv Educational-Scientific Institute,  
State Higher Educational Institution "Banking University"**FACTOR ANALYSIS OF THE IMPACT OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE FACTORS  
ON THE FUNCTIONING OF THE CORPORATE CULTURE OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE**

Corporate culture is an important element in the management of the company's personnel; therefore, it is important to take into account the influence of different factors on it and to introduce methods for its improvement.

The staff is the main subject of corporate culture. And the issue of motivation is key to building a team of professionals and raising the level of productivity.

The motivation of staff is a function of corporate culture and the factor that affects it. The direct relationship between the categories makes motivation one of the priority factors for researching the level of corporate culture.

The staff turnover depends on loyalty, staff motivation, working conditions, leadership, that is, on the level of development of corporate culture. Therefore, reducing the level of personnel turnover will help to optimize the work of the enterprise.

The problems of inefficiencies corporate culture in the institutions of the industrial sector in general and in the analyzed company in particular today are the lack of motivation and loyalty of staff, lack of an effective mechanism to reduce employee turnover, poor adaptation of new staff and so on. As a result, ineffective management of economic processes and developmental barriers.

The research of the influence of factors on the level of corporate culture has shown that the most influential are factors of staff turnover and staff motivation.

Ways of reducing the staff turnover rate were proposed: a more careful selection of personnel, an adaptation of new employees, etc. Increasing the level of motivation of the personnel of the enterprise is possible for introducing a flexible system of payments and bonuses for employees.

Thus, increasing the efficiency of management by managers of middle and lower levels and implementing methods to stimulate motivation can build a strong team of professionals that will work at the result and increase the level of corporate culture of the company.