

А.А. Антонюк

кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

Н.М. Шмиголь

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено питання визначення відповідності стратегічних цілей підприємства його корпоративній культурі. Виділено показники оцінки релевантності стратегії та культури підприємства. Запропоновано комплексний показник релевантності корпоративної культури.

Ключові слова: організаційна культура, стратегія розвитку, корпоративні плани, оцінка релевантності, комплексний показник відповідності.

I. Вступ

Організаційна культура підприємства як інструмент управління може підвищити ефективність бізнес-процесів на всіх рівнях організації [1]. Цей факт повинен враховуватися в процесі створення стратегічних планів підприємства. У цьому аспекті варто пам'ятати, що вплив культури має свою специфіку – вона підвищує надійність і ефективність тільки визначених видів стратегії, спрямованих на втілення основних цінностей організації. Якщо стратегічні плани не враховують і не використовують переваги та специфіку існуючої культури, це буде негативно відобразитися як на реалізації цих планів, так і на стані культури організації.

Природний взаємозв'язок культури і стратегії організації підкреслює багато дослідників [2–5]. Властивості культури організації визначаються місією підприємства і його основними цінностями. Метою стратегічного планування є здійснення місії підприємства відповідно до його цінностей. Якщо місія сприймається без урахування цінностей, що лежать в основі корпоративної культури організації, то виникає велика ймовірність неузгодженості культури і стратегії підприємства.

II. Постановка завдання

Перше завдання, яке необхідно вирішити при оцінюванні ефективності культури організації, – це завдання визначення відповідності стратегічних цілей (або умов їх досягнення) спеціально виділеним властивостям

її корпоративної культури. На етапі вирішення цього завдання розглядають ефективність використання переваг, сформованих культурою організації, у процесі стратегічного планування.

Для оцінювання затребуваності унікальних властивостей культури організації в процесі реалізації стратегічних планів підприємства найбільший інтерес становлять вимоги вимірності і конкретності стратегічних цілей. Вони дають змогу говорити про можливість виділення конкретних показників, на підставі яких можна провести таке оцінювання. Цей факт підтверджують і приклади стратегічних рішень за сферами діяльності підприємства [6]:

Маркетинг

- На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля?
- Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні?
- Які повинні бути асортимент і якість?

Виробництво

- Який бажаний рівень виробництва?
- Коли і куди краще робити інвестиції?
- На який термін повинні бути забезпечені запасами?

Фінанси

- Який обсяг поточних і капітальних витрат?
- Які джерела фінансування?

Персонал

- Як скоротити кількість?
- Як утримати або залучити персонал?
- Який рівень кваліфікації необхідний персоналу?

Постачання

- Хто буде постачальником?
- Що необхідно замінити в асортименті поставок?

Дослідна діяльність

- На що повинні бути орієнтовані дослідження?
- Коли і що необхідно змінити в товарі?

Вирішення всіх перелічених питань можна виразити в кількісних або якісних показниках оцінки організаційної культури. Вибір цих показників та розрахунок на базі них інтегрального показника і є основною метою та завданням статті.

III. Результати

Відмінною рисою оцінювання відповідності (релевантності) цілей компанії та культури організації є застосування показників, що належать до стратегічного рівня діяльності організації. Цінності, що лежать в основі корпоративної культури організації, формують довгострокові позитивні тенденції і специфічні переваги певних стратегічних рішень у різних сферах діяльності організації. Це дає змогу провести оцінювання культури організації і варіантів стратегії на основі єдиного набору показників.

У цьому сенсі показовим є приклад компанії Disney. У 1992 р. вона відкрила EuroDisney, або Диснейленд у м. Парижі. Політика компанії, зокрема заборона на продаж вина і будь-якого алкоголю на території дитячого парку, стала традиційною проекцією цінностей компанії на ведення бізнесу. У Франції це було сприйнято еквівалентно порушенню прав людини. Культурні скандали тривали три роки, преса одно-

стайно прогнозувала провал проекту, якщо він буде продовжуватися в колишньому стилі. Однак компанія не піддалася на привабливість конформізму і можливі вигоди. Розмивання культури Disney в кінцевому підсумку завдало би більше шкоди. За два роки фінансові показники компанії змінилися з 1,8 млрд франків дефіциту в 1994 р. до 202 млн франків прибутку в 1996 р. Цифра в 11,7 млн відвідувачів на рік стала очевидним доказом успішності проекту, а також переваги узгодження стратегії із цінностями компанії [7].

Окремим завданням у процесі оцінювання відповідності стратегії організації спеціально виділеним властивостям її корпоративної культури є вибір показників. Вирішення цієї проблеми тісно пов'язане з процесами формування й удосконалення культури організації. При визначенні місії організації, її основних технологічних та унікальних цінностей, а також концепції в кожній з функціональних сфер виділяються особливі властивості, конкурентні переваги, на формування яких спрямовано розвиток культури організації. При визначенні релевантності можливе застосування кількісних і якісних показників, тому що в цьому випадку для нас важлива загальна спрямованість стратегії і культури організації. Для полегшення цієї роботи можна запропонувати перелік можливих кількісних показників, використуваних при оцінюванні ефективності управління організацією (табл.). Він може змінюватися в кожному конкретному випадку, виходячи з потреб керівництва організації в деталізації оцінювання.

Таблиця

**Класичні кількісні показники, застосовувані при оцінюванні релевантності
обраної стратегії розвитку й існуючої корпоративної культури**

Цільове призначення груп показників	Зміст основних груп показників	Показники, використовувані для характеристики основних груп
Показники підприємства, що характеризують забезпеченість кадрами	Характеристика кількості працівників підприємства	Середньооблікова кількість працівників підприємства. Середньооблікова кількість працівників основних підрозділів підприємства, у тому числі за окремими категоріями працюючих. Кількість співробітників вищої кваліфікації, у тому числі докторів і кандидатів наук. Кількість співробітників із вищою освітою.
	Характеристика структури кадрів	Показники забезпеченості підприємства кадрами вищої кваліфікації – питома вага працівників різних категорій і наукових ступенів у загальній кількості працівників. Показники кадрової структури підприємства – співвідношення кількості працівників різних категорій і наукових ступенів. Показники структури кадрів, диференційовані за видами робіт – питома вага співробітників, зайнятих тим або іншим видом робіт (проект, дослідження тощо) у загальній кількості працівників основної діяльності. Показник структури працівників за рівнем освіти – питома вага працівників, що пройшли ту або іншу професійну підготовку, у загальній кількості працівників окремих підрозділів. Показники вікової структури кадрів, диференційовані за окремими підрозділами підприємства і за окремими категоріями працюючих
	Характеристика руху кадрів	Облікова кількість співробітників на початок року і кінець року. Кількість працівників, оформлених на роботу протягом року, диференційована за категоріями працівників і рівнем професійної підготовки. Коефіцієнти плинності: через вибуття, внаслідок прийому, вибуття за об'єктивних і суб'єктивних причин, стабільності кадрів

Цільове призначення груп показників	Зміст основних груп показників	Показники, використовувані для характеристики основних груп
Показники, що характеризують використання трудових ресурсів	Характеристика продуктивності праці	Середньорічний виробіток, розрахований у кошторисній вартості робіт. Середньорічний виробіток, обчислений виходячи з обсягу власних робіт
	Характеристика рівня заробітної плати	Фонд заробітної плати основних підрозділів. Преміальний фонд заробітної плати
	Характеристика фонду робочого часу	Ефективний фонд робочого часу. Фонд корисних витрат часу. Фактичний фонд робочого часу. Номинальний фонд робочого часу
	Рівень використання фонду робочого часу	Коефіцієнт ефективного використання робочого часу. Коефіцієнт корисного використання робочого часу. Коефіцієнт повного використання робочого часу
Показники підприємства, що характеризують забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Масштаби матеріально-технічної бази підприємства	Вартість основних виробничих фондів, у тому числі активної частини. Вартість матеріалів
	Структура матеріально-технічної бази підприємства	Середньорічна вартість активної частини основних фондів. Середньорічна вартість не встановленого устаткування. Середньорічна вартість діючого устаткування, приладів тощо. Вартість спеціалізованого устаткування
Показники, що характеризують використання матеріально-технічних ресурсів	Забезпеченість праці матеріально-технічними ресурсами	Показник фондоозброєності праці робітників основної діяльності. Показники технічної озброєності праці
	Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами процесів НДДКР	Показник фондовіддачі. Показник фондомісткості окремих видів робіт. Показник матеріалоємності певних видів робіт
	Рівень інтенсивності використання матеріально-технічних ресурсів	Коефіцієнт використання основних виробничих фондів. Коефіцієнт фактичного використання часу роботи діючого устаткування. Коефіцієнт використання матеріалів
Показники, що характеризують рівень забезпеченості підприємства різними видами інформації	Об'ємні характеристики науково-інформаційного фонду	Вартість інформаційних фондів науково-технічної бібліотеки. Кількість фондів науково-технічної бібліотеки. Витрати на науково-технічну інформацію. Кількість отриманої за запитами техдокументації. Кількість виконаних технічних перекладів
	Рівень інформаційного забезпечення	Показник інтенсивності використання інформації різних категорій. Коефіцієнт відновлення інформації певних категорій. Інформаційна озброєність праці працівника основної детальності. Показник інформаційного забезпечення основних процесів. Коефіцієнт, що характеризує рівень задоволення інформаційних потреб. Коефіцієнт, який характеризує повноту інформаційного забезпечення
Показники, що характеризують патентно-ліцензійне забезпечення інноваційної діяльності	Характеристика патентного фонду	Кількість отриманих патентів. Кількість авторських посвідчень. Обсяг патентного фонду організації. Обсяг робіт з поточних досліджень
	Ефективність патентно-ліцензійного забезпечення	Економічний ефект винаходів і раціоналізаторських пропозицій. Економічний ефект від використання придбаних ліцензій і патентів

Перелік якісних показників, що описують унікальні властивості корпоративної культури організації, може бути нескінченно довгим. Їх оцінювання проводиться за допомогою експертних методів, у рамках яких вирішуються питання вибору експертів, їх кількості, застосовуваних методів обробки результатів оцінювання.

Останнім етапом оцінювання релевантності є визначення комплексного показника релевантності корпоративної культури. Цей показник, на наш погляд, є корисним і простим інструментом моніторингу затребуваності унікальних властивостей культури здійснюваною стратегією організації. Вирішення цього завдання пов'язане з методичними труднощами, що полягають у зіставленні між собою і зведенні до єдиного результату

показників шкал, які мають різну розмірність, і одиниці виміру. У цьому випадку найбільш доцільним видається використання методу геометричного додавання.

Базова кількість показників для застосування цього методу повинна дорівнювати чотирьом. Однак метод застосовуємо і при іншій кількості показників.

Кожен показник має свою вимірювальну шкалу зі своєю розмірністю (відсотки, коефіцієнти, натуральні числа тощо), масштабом і граничними значеннями. У класичному варіанті для чотирьох показників будується графік у вигляді квадрата, кожна сторона якого – вимірювальна шкала для фіксування значення конкретного показника на визначений момент часу.

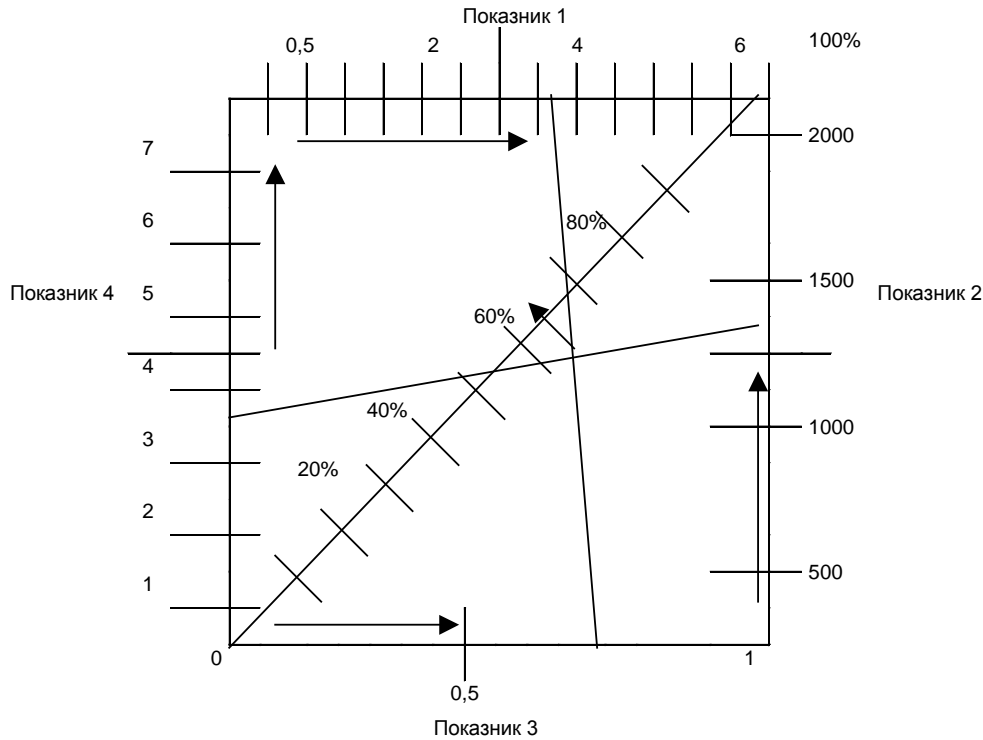


Рис. 1. Класичний вид графіка для оцінювання комплексного показника відповідності (релевантності)

При перенесенні шкал показників на графік варто враховувати бажаний напрямок зміни показників, позначений на графіку стрілками. Показники повинні змінюватися від поганого до кращого, причому для деяких показників це буде означати зменшення числових значень, а для інших – збільшення.

У класичному варіанті для отримання агрегованої оцінки показника відповідності (релевантності) на вимірних шкалах (сторонах квадрата) фіксуються значення показників на визначений момент часу. Значення на протилежних сторонах квадрата з'єднуються прямими, при цьому точка перетину цих прямих є агрегованим показником релевантності. Якщо всі показники набувають максимального значення, точка зміщується у верхній правий кут. Для обчислення значення агрегованого показника будується діагональ зі шкалою у відсотках від 0 до 100. Перпендикуляр, опущений із точки перетину прямих на цю шкалу, дає значення показника релевантності у відсотках.

У цьому випадку існуючий стан об'єкта, щодо якого проводиться оцінювання відповідності, визначено максимальними значеннями. Форма графіка припускає, що змінюються тільки значення об'єкта, відповідність якого перевіряється існуючим граничним значенням. Однак у зазначеному випадку є два об'єкти оцінювання – комплекс значень спеціально виділених властивостей культури організації і комплекс значень затребуваності цих властивостей у стратегії організації. Обробка цих комплексів значень за-

пропонованим методом геометричного додавання дає не один, а два агрегованих показники. Такий підхід дає змогу в процесі управління культурою організації проводити заходи щодо посилення її унікальних властивостей. Це дасть можливість бачити не тільки рівень перспективної реалізації переваг корпоративної культури в стратегії, а і перевищення вимог стратегії можливостей культури. З методичного погляду, підхід дає змогу не змінювати шкали графіка при зміні значень показників, що описують властивості культури організації.

Розглянемо приклад, у якому такі значення показників:

а) властивостей культури організації: П1 – орієнтація емоційного образу компанії на інновації і рівень експерта у своїй галузі = 4,5 бала; П2 – охоплення програм раціоналізаторських пропозицій серед співробітників = 1300 осіб; П3 – частка нових розробок, орієнтованих на інтерес з боку проектних організацій (business-to-business), від загального річного портфеля = 0,7; П4 – тривалість первинного етапу досліджень для визначення інвестиційної перспективності проекту = 3,5 тижня;

б) показники затребуваності властивостей культури в процесі реалізації стратегії компанії: П1 = 3 бали, П2 = 1400 осіб, П3 = 0,4, П4 = 7 тижнів.

Суцільною лінією на графіку з'єднані значення показників корпоративної культури, пунктиром – значення показників стратегії.

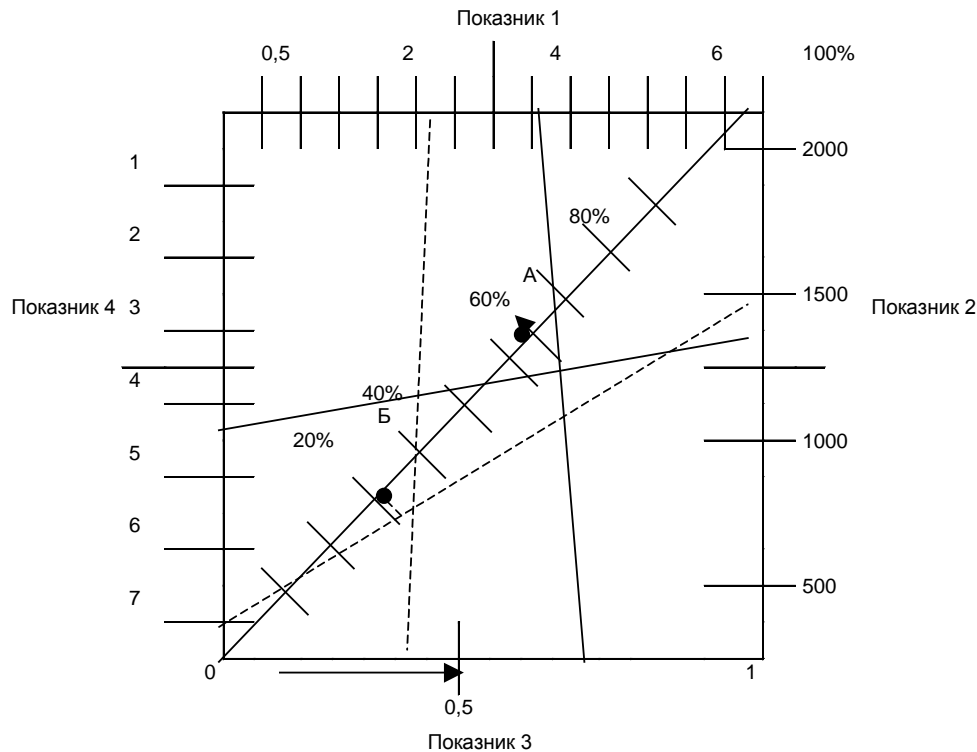


Рис. 2. Графік для визначення підсумкового показника відповідності (релевантності) корпоративної культури і стратегії підприємства

Метод дає змогу наочно оцінити рівень відповідності стратегії (стратегічної мети) культури організації. У результаті побудови графіка можуть бути знайдені значення агрегованих показників. У наведеному прикладі для точки А = 68%, Б = 34%. Окремо один від одного ці відсотки значення не можуть бути предметом аналізу. Хоча можливий варіант, коли за 100% шкали беруться бажані значення властивостей культури організації, граничні або достатні в довгостроковій перспективі. При досягненні цих значень акцент у роботі з культурою організації переноситься на зниження витрат на заходи щодо збереження досягнутих результатів.

Значення агрегованих показників можуть бути використані для визначення підсумкового показника відповідності (релевантності) стратегії властивостям корпоративної культури компанії (1):

$$D_{i \in} = \frac{\dot{A}_{i \in}^{\dot{N}O}}{\dot{A}_{i \in}^{\dot{I}E}}, \quad (1)$$

де $D_{i \in}$ – підсумковий показник відповідності (релевантності) культури організації. У наведеному прикладі $D_{i \in} = 34 / 68\% = 0,5$;

$\dot{A}_{i \in}^{\dot{N}O}$ – агрегований показник затребуваності властивостей корпоративної культури в процесі реалізації стратегії підприємства;

$\dot{A}_{i \in}^{\dot{I}E}$ – агрегований показник спеціально виділених властивостей корпоративної культури.

IV. Висновки

Застосування методу можливе при будь-якому значенні показників. Якщо їх кількість менше від чотирьох, то один або два з них дублюються на перпендикулярній стороні графіка. У випадку більшої кількості будується окремі графіки по кожній групі показників. Після цього будується результуючий графік, по осях якого відкладаються значення агрегованих показників по кожній групі з чотирьох показників. При існуючому рівні розвитку ЕОМ вирішити це завдання в середовищі електронних таблиць нескладно.

У цього методу існують такі особливі можливості:

- зникає проблема розмірності окремих показників при формуванні агрегованих показників. Границі зміни показників і градації шкал можуть бути задані в будь-яких одиницях виміру;
- вирішується проблема елімінування одних показників іншими. Так, збільшуючи до максимуму значення одного з окремих показників, ми не можемо істотно збільшити агрегований показник;
- оцінювання проводиться відповідно до системного закону найменших відносних опорів, згідно з яким загальні показники стану системи визначаються найслабшим її елементом.

Отриманий у результаті застосування методу геометричного додавання підсумковий показник відповідності (релевантності) може бути використаний для підвищення

точності вибору ефективної стратегії організації, для узагальненого оцінювання використання унікальних властивостей існуючої корпоративної культури.

Список використаної літератури

1. Никитина И.А. Управление персоналом / И.А. Никитина. – СПб. : 2000. – Ч. 1. – 120 с.
2. Туровец О.Г. Теория организации : учеб. пособ. / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 128 с.
3. Левицкая П.В. Корпоративные ценности в условиях информационного общества [Электронный ресурс] / П.В. Левицкая. – Режим доступа: <http://www.promgups.ru/publisher/txt3/more.php?more=14>.
4. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия [Электронный ресурс] / Е.А. Черных. – Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya>.
5. Keith Townsend. Management culture and employee resistance: investigating the management of leisure service employees / Keith Townsend // *Managing Leisure*. – 2004. – January. – P. 47–58.
6. Глухов В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб. : Спецлит, 2000. – 700 с.
7. Kunde Jesper. Corporate Religion / Kunde Jesper. – Denmark, 2002. – 270 p.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2012 р.

Антониук А.А., Шмиголь Н.Н. Методика оценки стратегического использования организационной культуры предприятия

В статье исследованы вопросы определения соответствия стратегических целей предприятия его корпоративной культуре. Выделены показатели оценки релевантности стратегии и культуры предприятия. Предложен комплексный показатель релевантности корпоративной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, стратегия развития, корпоративные планы, оценка релевантности, комплексный показатель соответствия.

Antoniuk A., Shmyhol N. Methods of assessing the strategic use of organizational culture of enterprise

In the article the question to determine whether the strategic goals of the enterprise to its corporate culture. Selected indicators of relevance strategies and culture of the enterprise. Is offered a complex indicator of the relevance of corporate culture.

Key words: organizational culture, strategy development, corporate plans, assessment of relevance, a comprehensive indicator of compliance.