

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНІВ І ГАЛУЗЕВИХ КОМПЛЕКСІВ

УДК 330.143:658.15

А.А. Антонюк

кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

Н.М. Шмиголь

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

У статті досліджено питання визначення ефективності корпоративної культури підприємства. Виділено показники оцінювання організаційної культури. Запропоновано модель розрахунку економічної ефективності культури організації з поправкою очікуваних економічних ефектів на коефіцієнт дисконтування.

Ключові слова: організаційна культура, стратегія розвитку, оцінювання ефективності, реальна і потенційна ефективність.

I. Вступ

Ефективне управління певною мірою повинно бути спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку. Складовою стратегії успіху, фактором стійкого розвитку підприємства є культура організації. Французький дослідник Н. Деметр визначає культуру організації як систему уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі члени колективу. Тобто, культура організації відображає певні колективні уявлення про мету і засоби діяльності [1, с. 294].

Під культурою організації також розуміють ідеологію управління, світоглядні позиції відносно внутрішнього та зовнішнього середовища – позиції, точки зору, манери поведінки, у яких втілюються головні цінності [2, с. 283].

Втім, питання економічного оцінювання ефективності корпоративної культури на сьогодні залишається одним із найбільш складних [3–5]. Якісні результати такого оцінювання дають змогу здійснювати формування й удосконалення культури організації значно точніше, оцінити рентабельність інвестицій у розвиток культури організації, глибше усвідомити цінність унікальних переваг організації. Для цілей планування розвитку підприємства важливо проводити оцінювання реальної та потенційної ефективності культури організації.

II. Постановка завдання

Процедура оцінювання корпоративної культури лежить в основі якісного управління її розвитком. Наявність ефективної методики оцінювання корпоративної культури є важливим чинником, що визначає успіх у процесі управління корпоративною культурою. Визначення найбільш ефективних інструментів та процедури оцінювання організаційної культури є основним завданням і метою цієї статті.

Вирішення цього завдання вимагає комплексного підходу, тому що виникає необхідність враховувати різні фактори, що впливають на результати оцінювання ефективності культури, зумовлені специфічними властивостями заходів щодо вдосконалення культури і множинним характером впливу самої культури. Дійсно, переваги при формуванні й удосконаленні культури організації мають бути досить численними. Проте, оцінювання вимагає чіткого виділення тих переваг, розвиток яких для організації є найбільш актуальним. Для цих переваг розробляються кількісні показники, що повинні бути пов'язані із загальними економічними показниками діяльності підприємства. Встановлення взаємозв'язку між динамікою показників, що характеризують актуальні для організації переваги, і витратами на заходи щодо їх формування, становлять основу оцінювання економічної ефективності культури організації.

III. Результати

З позиції розробки ефективної методики оцінювання економічної ефективності корпоративної культури необхідно відповісти на такі запитання:

- 1) як розрахувати ефект від кожного заходу щодо формування культури організації?
- 2) як визначити достатню для оцінювання ефективності кількість показників?
- 3) як привести значення цих показників до єдиних одиниць виміру?
- 4) як підвищити обґрунтованість, надійність зв'язку заходів щодо проєкції ціннос-

тей організації на певні процеси з динамікою обраних показників?

5) як врахувати відстрочений ефект заходів щодо формування культури організації, інерційний характер змін культури?

6) як установити взаємозв'язок між вибором стратегії організації та потенційною ефективністю корпоративної культури?

На наш погляд, для відповіді на ці запитання, а також для більш глибокого розуміння процесів оцінювання економічної ефективності культури організації, необхідно запропонувати відповідний алгоритм (див. рис.).

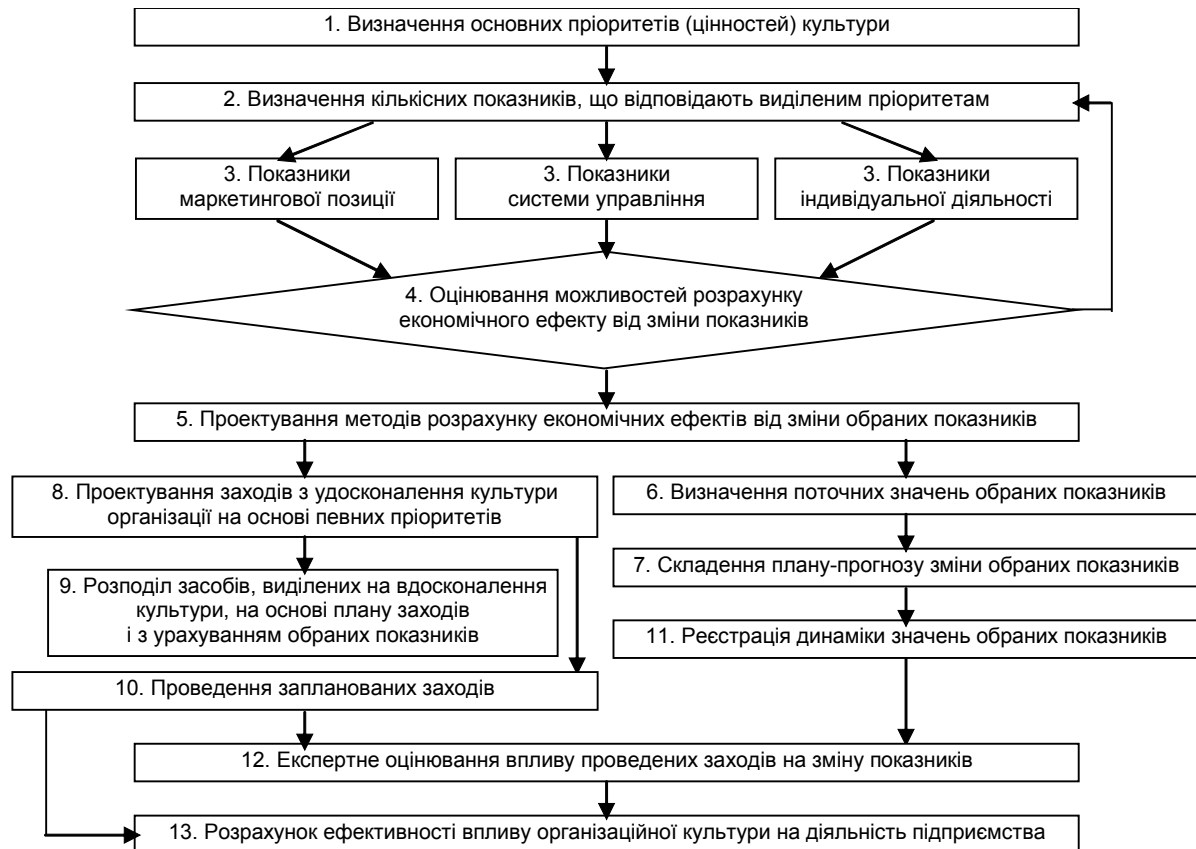


Рис. Модель розрахунку ефективності корпоративної культури

В основі всієї методології лежить концепція проєкції основних цінностей організації на її діяльність. Така проєкція здійснюється завдяки спеціально розробленим процедурам. До того як формувати список показників, на базі яких буде проводитися оцінювання ефективності культури організації, повинні бути визначені унікальні цінності, що відрізняють культуру конкретної компанії від інших організацій (етап 1).

Для компаній, що здійснюють свою діяльність на ринку з низькою конкуренцією, не потребуючі виділення унікального характеру роботи підприємства, повинні бути визначені технологічні цінності – загальні для будь-якого бізнесу. До таких цінностей відносяться: якість продукції й обслуговування, інноваційність, відповідальність перед клієнтами і

соціальна відповідальність бізнесу, дотримання законів, турбота про свій персонал, компетентність у прийнятті рішень. Ці цінності можуть також бути вихідною інформацією для формування показників оцінювання економічної ефективності культури тих організацій, у яких ці цінності розвинуті недостатньо.

На 2–4 етапах вибираються кількісні показники, кожний з яких повинен відповідати основній вимозі – показник має фіксувати основний ефект від проєкції цінності на певний процес. Процес вибору показників відбувається у трьох сферах формування конкурентних переваг організації. Кожен показник оцінюється з позиції потенційної можливості розрахунку економічного ефекту від його зміни.

Для оцінювання ефективності управління культурою організації можуть бути обрані

тільки ті показники, зміна яких істотно впливає на загальні показники економічної ефективності підприємства. Вимога істотного впливу дає змогу зосередитися на основних перевагах, що формуються культурою організації, і зробити метод оцінювання застосовним в умовах реального ведення бізнесу.

Завданням п'ятого етапу є проектування методів оцінювання економічного ефекту від зміни обраних показників. Різні одиниці виміру, а також рівень впливу оцінюваних факторів на результати економічної діяльності підприємства, ускладнюють оцінювання економічного ефекту. Усі зміни обраних показників повинні бути приведені до вартісного виміру. Для цього повинен бути чітко визначений зв'язок між ними і загальними фінансовими показниками, що характеризують діяльність підприємства. Так, зменшення норми часу на виробництво певних видів виробів дає змогу збільшити кількість вироблених за період виробів і валовий дохід або, при фіксованому розмірі партій виробів в умовах контрактного виробництва, скоротити постійні витрати на виготовлення партії виробів. Подібним чином повинен бути визначений порядок розрахунку економічного ефекту від зміни кожного з обраних показників. У результаті ми маємо отримати можливість оцінити сумарний економічний ефект від зміни виділених показників.

Оцінювання впливу процедур щодо вдосконалення культури організації на ефективність діяльності підприємства є ключовою ланкою процесу оцінювання. Однак заходи щодо формування культури організації часто мають неформалізований характер. В інших випадках заходу впливають на різні сфери діяльності організації. Основною складністю у цьому випадку є неможливість розділити вплив процедур на окремі процеси підприємства й оцінити силу та результат цього впливу. Більше того, специфіка культури організації як явища, а саме її цілісний, всеосяжний вплив, припускає подібний характер роботи з її вдосконалення. Заходи часто формуються в комплекси і проводяться одночасно, щоб не викликати структурних конфліктів. Суперечності можуть виникати, коли зіштовхуються старі та нові схеми поведінки, одночасно існують процеси, характер яких змінений відповідно до цінностей організації й процеси, яких ці зміни не торкнулися.

Із цих причин основним інструментом для розрахунку ефекту від проведення заходів щодо формування культури організації є планування бажаної динаміки обраних показників. Таке планування повинне здійснюватися на підставі тих самих принципів, що застосовуються для постановки стратегічних цілей, а саме: досяжності, гнучкості, конкретності та прийнятності. Вимога вимірності тут втрачає зміст, тому що споконвічно

для спостереження вибираються кількісні показники, а вимога сумісності не є актуальною. Експертним шляхом проводиться планування динаміки показників. Значення показників вимірюються на початку (етап 6) і кінці (етап 11) аналізованого періоду. Після цього приймається рішення про ефективність проведених за період заходів, уточнюються прогнози динаміки показників на наступний період.

Основне завдання, що повинне бути вирішене на цьому етапі (7) оцінювання – прогнозування динаміки показників і подальший розрахунок очікуваного впливу корпоративної культури на ефективність роботи організації. Дані по витратах у цьому випадку також беруться плановані.

Відсутність чіткої закономірності між проведеними заходами і динамікою обраних показників не дає нам змогу чітко визначити ефективність діяльності по управлінню культурою організації до кінця періоду.

На етапах 8–10 проектується і проводяться заходи щодо вдосконалення культури організації. Ці заходи повинні бути орієнтовані на проекцію цінностей компанії, на різні процеси і схеми поведінки персоналу. Важливо, однак, щоб проектування цих процедур не відбувалося з метою зміни певних показників. Мета – проекція цінностей, а зміна показників є непрямим підсумком успішної проекції цих цінностей. Форми проекції цінностей можуть бути різноманітні. Практика міжнародних компаній демонструє, що загальних прийомів у цій сфері досить мало. Кожне окреме рішення відрізняється творчим характером й інновацією в сфері менеджменту. Власне саме це і пояснює створення унікальних конкурентних переваг. Так, наприклад, транснаціональний виробник косметики The Body Shop послідовно проектує цінності захисту навколишнього середовища, у тому числі соціального захисту незахищених верств населення. Компанія проводить тверду політику по роботі з постачальниками, закуповуючи тільки якісну натуральну сировину. Працюючи з більшою частиною своїх магазинів за схемою франшизи, керівництво організації прийняло рішення про створення у своїй структурі спеціального департаменту “чесної торгівлі”. Цей підрозділ поєднує функції спеціалізованого навчання власників франшизи, контролю за якістю і сумлінністю їх роботи, а також включення окремих власників магазинів у загальнокорпоративні проекти компанії, благодійні акції.

Важливою частиною цього етапу є планування й облік витрат на проведення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. При розрахунку економічної ефективності культури організації відстеження усіх витрат, що відносяться до управління культурою, має принципове значення. При проектуванні конкретних заходів оцінюються

не тільки витрати на заохочення співробітників або технологічні зміни в процесах, а і втрати часу, затримки, викликані проведенням змін і багато іншого. Таким чином, діяльність по розвитку корпоративної культури набуває рис інвестиційного проекту, зі своїми статтями витрат і планованими надходженнями. Без чіткого виділення й обліку цих двох частин – витрат на формування й удосконалення культури і ефектів від проведення заходів щодо вдосконалення виражених у вартісних показниках, було б неможливо говорити про оцінювання ефективності культур та організації.

Налагоджений механізм обліку витрат на проведення заходів щодо вдосконалення культури організації дає змогу роз'язати ще одну проблему. Він дає можливість більш точно визначити кількість показників, достатніх для оцінювання культури організації. Показники виділяються для фіксування впливу спеціально розроблених заходів на розвиток актуальних для компанії властивостей культури, а також для розрахунку економічної користі від їх розвитку. Таким чином, ефективним комплекс заходів щодо вдосконалення культури може бути тільки в тому випадку, якщо плановані ефекти від розвитку актуальних властивостей будуть більшими за витрати на заходи. Це порівняння допомагає визначити найменшу кількість показників, необхідних для аналізу ефективності управління культурою організації. Якщо сума планованих ефектів менше суми витрат, необхідно або переглядати проєктовані заходи, або виділяти нові показники, що фіксують додаткові ефекти від пропонованих процедур. Як і у випадку зі стратегічним оцінюванням ефективності управління культурою організації, питання деталізації економічного оцінювання ефективності культури є приватною справою кожної організації. При бажанні можна виділити до декількох десятків показників, що дають змогу враховувати і переводити у фінансовий результат різноманітні ефекти, котрі виникають при вдосконаленні культури організації. Однак, на наш погляд, найбільш актуальним завданням є досягнення рентабельності заходів щодо вдосконалення культури організації та відповідність планованого і реального напрямку розвитку культури. При дотриманні генеральної лінії формування культури організації та досягненні рівня рентабельності, що перевищує існуючу банківську ставку дисконтування, відсутність обліку всіх можливих ефектів не є критичною.

Отже, формулу розрахунку економічної ефективності культури організації можна записати так:

$$E_{OK} = \frac{\sum M_i + \sum P_j + \sum H_k}{Z}, \quad (1)$$

де E_{OK} – це економічна ефективність культури організації;

M_i – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що характеризують вплив культури на ринкову позицію організації;

P_j – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що характеризують вплив культури на процеси управління, виробництва й обслуговування;

H_k – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що характеризують вплив культури на індивідуальну і колективну ефективність роботи персоналу підприємства;

Z – витрати на проведення заходів щодо вдосконалення культури організації.

Опущений у формулі поправковий коефіцієнт R , що характеризує затребуваність унікальних властивостей культури організації в її стратегії, враховується при розрахунку економічних ефектів від зміни показників, які спостерігаються. Це відбувається природним чином, тому що в процесі цього розрахунку ми змушені використовувати ті дані про обсяг виробничих замовлень, асортимент товару, рівень якості продукції, різні статті витрат організації тощо, що визначені прийнятою в компанії стратегією. Чим більше вимоги стратегії будуть збігатися з можливостями культури, тим більший економічний ефект буде отриманий при зміні обраних показників.

Разом з тим, необхідно відзначити відстрочений характер економічних ефектів від проведення відповідних заходів. Організаційна культура має інерційний характер. Більша частина процедур, які проводяться з метою її вдосконалення, дасть результат у наступних періодах. Тому для уточнення розрахунку планованого показника економічної ефективності культури організації у формулу (1) може бути додана поправка очікуваних економічних ефектів на коефіцієнт дисконтування:

$$E_{OK_пл} = \frac{\sum M_i / (1+r)^n + \sum P_j / (1+r)^n + \sum H_k / (1+r)^n}{Z}, \quad (2)$$

де $E_{OK_пл}$ – планована ефективність корпоративної культури;

r – ставка дисконтування;

n – період, у якому буде отримано відповідний ефект.

Якщо у формулі використовуються реальні показники економічного ефекту, визначені на кінець періоду, то у формулу можуть бути додані додаткові експертні оцінки. Як уже згадувалося раніше, практично неможливо встановити чітку залежність між проведеними заходами і змінами показників, що спостерігаються. З метою підвищення надійності оцінювання процедури, показники вибираються таким чином, щоб можна було

з великою часткою впевненості говорити про домінуючу роль проведених заходів у зміні значень показників. Проте, слід зазначити складність економічних процесів, що відбуваються усередині підприємства, комплексний вплив заходів на кілька показників відразу, а також вплив на значення показників змін на ринку, у структурі робочої сили, інших організаційних змін, викликаних причинами не пов'язаними з управлінням культурою організації. Усе це є підставою до введення експертного оцінювання, що покликане оцінити вплив проведених заходів на зміну обраних показників.

Також для нестатків управління культурою організації може бути розрахована потенційна економічна ефективність культури організації та нереалізований потенціал корпоративної культури. Для цього використовується зворотний показник відповідності (релевантності) стратегії спеціально виділеним властивостям культури організації:

$$\frac{1}{P_{OK}} = \frac{AP_{OK}}{AP_{CT}}, \quad (3)$$

де P_{OK} – підсумковий показник відповідності (релевантності) культури організації;

AP_{CT} – агрегований показник затребуваності властивостей корпоративної культури в процесі реалізації стратегії підприємства;

AP_{OK} – агрегований показник спеціально виділених властивостей корпоративної культури.

Тоді потенційна ефективність культури організації виглядає так:

$$E_{OK} = \frac{(\sum M_i + \sum P_j + \sum H_k) \frac{1}{P_{OK}}}{\sum Z}; \quad (4)$$

$$\Delta E_{OK} = \frac{(\sum M_i + \sum P_j + \sum H_k) \frac{1}{P_{OK}}}{Z} -$$

$$\frac{\sum M_i + \sum P_j + \sum H_k}{\sum Z}, \quad (5)$$

де ΔE_{OK} – нереалізований потенціал корпоративної культури виміряний у вартісних показниках.

IV. Висновки

Для оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою запропонована оригінальна модель, що складається з 13 етапів. Серед них: визначення показників, формування механізмів розрахунку економічної вигоди від їх зміни, планування актуальної динаміки показників, їх моніторинг, облік витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури, здійснення експертного оцінювання впливу проведених заходів на обрані показники, підсумковий розрахунок економічної ефективності управління вдосконаленням корпоративної культури. Запропоновані методи оцінювання стратегічного використання корпоративної культури та її ефективності можуть бути використані на підприємствах будь-якої форми власності та сфери бізнесу.

Список використаної літератури

1. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: Борисфен, 1996. – 326 с.
2. Курочкин А.С. Организация управления предприятием / А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 1996.
3. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия / С. Колесник // МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ. – 2008. – № 4. – С. 23–27.
4. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д.С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 190–193.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2012 р.

Антонюк А.А., Шмиголь Н.Н. Оценка экономической эффективности управления корпоративной культурой

В статье исследованы вопросы определения эффективности корпоративной культуры предприятия. Выделены показатели оценки организационной культуры. Предложена модель расчета экономической эффективности культуры организации с поправкой ожидаемых экономических эффектов на коэффициент дисконтирования.

Ключевые слова: организационная культура, стратегия развития, оценка эффективности, реальная и потенциальная эффективность.

Antoniuk A., Shmyhol N. Assessment of the economic efficiency of corporate culture

In the article the issue determining the effectiveness of the corporate culture of enterprise is investigated. The indicators for assessing organization culture are selected. The model calculation of cost-effectiveness of culture-adjusted expected economic effects of the discount factor.

Key words: organizational culture, strategy development, performance evaluation, real and potential effectiveness.