

Фокіна-Мезенцева К.В.,
кандидат економічних наук, докторант,
Міжнародний університет бізнеса та права

РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Фокіна-Мезенцева К.В. Розроблення методики оцінки стратегічного використання корпоративної культури підприємства. У статті розглянуто специфіку визначення стратегічних цілей підприємства. Проведено дослідження та розроблення методики оцінки стратегічного використання корпоративної культури підприємства. З'ясовано основні вимоги до постановки стратегічних цілей. Запропоновано застосування методу геометричного додавання для визначення основного показника, що є корисним і простим інструментом моніторингу затребуваності унікальних властивостей культури, здійснюваної стратегією організації. Запропоновано модель, яка є з методичного погляду сполучною ланкою між оцінкою релевантності стратегії корпоративної культури та оцінкою економічної ефективності управління культурою організації.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічні цілі, корпоративні цінності, метод геометричного додавання, вибір показників, експертні методи, кількісні показники, релевантність, профілі відповідності.

Фокина-Мезенцева Е.В. Разработка методики оценки стратегического использования корпоративной культуры предприятия. В статье рассмотрена специфика определения стратегических целей предприятия. Проведены исследование и разработка методики оценки стратегического использования корпоративной культуры предприятия. Выявлены основные требования к постановке стратегических целей. Предложено применение метода геометрического сложения для определения основного показателя, что является полезным и простым инструментом мониторинга востребованности уникальных свойств культуры, осуществляемой стратегией организации. Предложена модель, которая является с методической точки зрения связующим звеном между оценкой релевантности стратегии корпоративной культуры и оценкой экономической эффективности управления культурой организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, стратегические цели, корпоративные ценности, метод геометрического сложения, выбор показателей, экспертные методы, количественные показатели, релевантность, профили соответствия.

Fokina-Mezentseva E.V. The development of methods to evaluate the strategic use of corporate culture. The article considers the specifics of determining the strategic objectives of the enterprise. The author of the study and development of methods for the assessment of the strategic use of corporate culture. Clarified the basic requirements for setting strategic goals. The author proposed the use of the geometric method of addition to determine the primary metric that is useful and simple monitoring tool demand the unique properties of culture the ongoing strategy of the organization. The proposed model, which is, from a methodological point of view, the link between the assessment of the relevance strategy corporate culture and economic performance assessment of the management culture of the organization.

Key words: corporate culture, strategic objectives, corporate values, the geometric method of addition, the choice of indicators, expert methods, quantitative indicators, relevance, matching profiles.

Постановка проблеми. Процедура оцінки корпоративної культури лежить в основі якісного управління її розвитком. Наявність ефективної методики оцінки корпоративної культури є важливим чинником визначення успіху в процесі управління корпоративною культурою. Процедура оцінювання складається з типових завдань, для реалізації яких необхідно визначити найбільш ефективні інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За вищевказаною тематикою свої дослідження проводили такі вчені: А. Адлер, Е. Джакус, П. Друкер, В. Кунде, М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, А. Кеннеді, В. Оучі, В. Сате, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Е. Шейн, Г. Морган, Е. Браун, С. Мішон, П. Штерн, Н. Леметр та ін.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розроблення методики оцінки стратегічного викорис-

тання корпоративної культури підприємства та визначення кількісних показників та стратегічних цілей.

Виклад основного матеріалу. Перше завдання, яке необхідно вирішити у ході оцінки ефективності культури організації, – визначення відповідності стратегічних цілей (або умов їх досягнення) спеціально виділеним властивостям її корпоративної культури. На етапі вирішення цього завдання розглядається ефективність використання переваг, що формуються культурою організації, у процесі стратегічного планування.

Сьогодні існує безліч визначень поняття «стратегія». На нашу думку, заслуговують найбільшої уваги з позиції дослідження питань взаємодії процесів стратегічного планування й управління культурою організації такі:

стратегія – сукупність орієнтирів для діяльності підприємства; стратегія – комплексний план, призна-

чений для здійснення місії підприємства і досягнення її цілей.

У чому полягає специфіка визначення стратегічних цілей організації?

О.С. Виханський виділяє шість основних вимог до постановки стратегічних цілей:

- цілі повинні бути досяжними, не надто легкими, кидають певний виклик, при цьому вони не повинні бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості виконавців;

- цілі повинні бути гнучкими, їх слід устанавлювати так, щоб вони залишали можливість для їх корегування згідно з тими змінами, які можуть відбутися в оточенні;

- цілі повинні бути вимірними, повинні бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута;

- цілі повинні бути конкретними, володіти необхідними характеристиками для того, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі повинен здійснюватися рух організації;

- цілі повинні бути сумісними: довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – сприяти довгостроковим, а також не повинно бути конфлікту цілей, що належать до різних сфер діяльності підприємства;

- цілі повинні бути прийнятними, передусім для тих, кому доведеться їх досягати, а також для інших суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації (акціонери, покупці, суспільство і т. д.)

Культура як інструмент управління успадковує властивість управління – підсилює дію. Вона може підвищити ефективність бізнес-процесів на всіх рівнях організації. Цей факт повинен ураховуватися в процесі створення стратегічних планів організації. У цьому відношенні слід ураховувати, що вплив культури має свою специфіку – вона підвищує надійність і ефективність тільки певних видів стратегії, які спрямовані на втілення основних цінностей організації. Якщо стратегічні плани не враховують і не використовують переваги і специфіку наявної культури, це буде негативно позначатися як на реалізації цих планів, так і на стані культури організації.

Для оцінки затребуваності унікальних властивостей культури організації в процесі реалізації стратегічних планів підприємства найбільший інтерес представляють вимоги вимірності і конкретності стратегічних цілей. Вони дають змогу говорити про можливість виділення конкретних показників, на підставі яких можна провести таку оцінку. Цей факт підтверджують і приклади стратегічних рішень у сферах діяльності підприємства:

Маркетинг

- На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля?

- Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні?
- Які мають 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 чисельність?
- Як утримати або залучити персонал?
- Який рівень кваліфікації необхідний персоналу?

Постачання

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

Дослідницька діяльність

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

Рішення по всіх перерахованих питаннях можуть бути виражені в кількісних або якісних показниках.

Відмінною особливістю оцінки відповідності (релевантності) цілей компанії та культури організації є застосування показників, що належать до стратегічного рівня діяльності організації. Цінності, які 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 оцінку культури організації і варіантів стратегії на основі єдиного набору показників.

Природний взаємозв'язок культури і стратегії організації підкреслюється багатьма дослідниками. Властивості культури організації визначаються місією підприємства і його основними цінностями. Місією стратегічного планування є здійснення місії підприємства згідно з його цінностями. Якщо місія сприймається без уваги на цінності, що лежать в основі корпоративної культури організації, то виникає велика вірогідність неузгодженості культури і стратегії підприємства.

У цьому сенсі показовим є приклад компанії Disney. У 1992 р. вона відкрила EuroDisney – Діснейленд у 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 прийнято еквівалентно порушенню прав людини. Культурні скандали тривали три роки, преса одноставно прогнозувала провал проекту, якщо він буде продовжуватися в колишньому стилі. Однак компанія не піддалася на привабливість конформізму й можливі вигоди. Розмивання культури Disney в кінцевому підсумку принесло б 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.

Окремим завданням у процесі оцінки відповідності стратегії організації спеціально виділеними властивостями її корпоративної культури є вибір показників. Вирішення даної проблеми тісно пов'язано з процесами формування й удосконалення культури організації. В ході визначення місії організації, її основних технологічних і унікальних цінностей, а також концепцій у кожній із функціональних сфер виділяються особливі властивості, конкурентні переваги, на формування яких спрямований розвиток куль-

тури організації. Для опису й оцінки вираженості цих властивостей розробляються відповідні показники. Під час визначення релевантності можливе застосування кількісних та якісних показників, оскільки у цьому разі для нас важлива загальна спрямованість стратегії і культури організації. Розглянути в рамках даної статті всі можливі місії і цінності, а також концепції їх проєкції на бізнес-процеси організації, врахувати специфіку різних підприємств і ринків, для яких створено пропонований алгоритм оцінки, навіть в укрупненому вигляді, не представляється можливим. Поєднання цих факторів являє собою know-how організації. Для полегшення цієї роботи можна запропонувати перелік можливих кількісних показників, що використовуються під час оцінки ефективності управління організацією. Він може змінюватися в кожному конкретному випадку виходячи з потреб керівництва організації в деталізації оцінки.

Додаткові кількісні показники можуть вимірюватися як у вартісних, так і натуральних одиницях виміру.

Перелік якісних показників, що описують унікальні властивості корпоративної культури організації, може бути нескінченно довгим. Їх оцінка проводиться за допомогою експертних методів. У рамках цих методів вирішуються питання вибору експертів, їх кількості, застосовуваних методів обробки результатів оцінки. Пропонується вибирати кількісні та якісні показники, які описують переваги, що формуються культурою в трьох сферах функціонування організації. Запропонована модель із методичного погляду є сполучною ланкою між оцінкою релевантності стратегії корпоративної культури та оцінкою економічної ефективності управління культурою організації.

Для наочності інтерпретації результатів можуть бути складені профілі відповідності. Нині застосовуються різні види профілів корпоративної культури, що описують стан об'єктів оцінки. Одними з найбільш поширених є профілі виду «таблиця – графік» та пелюсткової діаграми. Ці інструменти можуть бути корисні для демонстрації результатів оцінки релевантності за умови обмеженої кількості показників (до 10), що використовуються для порівняння.

Останнім етапом оцінки релевантності є визначення комплексного показника релевантності корпоративної культури. Цей показник, на нашу думку, являє собою корисний і простий інструмент моніторингу затребуваності унікальних властивостей культури, здійснюваною стратегією організації. Рішення цієї задачі пов'язане з методичними труднощами, які полягають у зіставленні між собою і зведенні до єдиного результату показників, що мають різну розмірність шкал і одиниці вимірювання. У цьому разі найбільш доцільним є використання методу геометричного додавання.

Базова кількість показників для застосування цього методу повинна дорівнювати чотирьом. Однак метод можна застосовувати і за іншої кількості показників. Кожний показник має свою вимірювальну шкалу зі своєю розмірністю (відсотки, коефіцієнти, речові числа і т. д.), 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 певний момент часу.

Під час перенесення шкал показників на графік слід урахувати бажаний напрям зміни показників (зазначити на графіку стрілками). Показники повинні змінюватися від поганого до кращого, причому для деяких показників це буде означати зменшення числових значень, а для інших – збільшення значень.

У класичному варіанті для отримання агрегованої оцінки показника відповідності (релевантності) на відповідних вимірювальних шкалах (сторонах квадрата) фіксуються значення показників на певний момент часу. Значення на протилежних сторонах квадрата з'єднуються прямими, при цьому точка перетину цих прямих є агрегованим показником релевантності. Якщо всі показники приймають максимальне значення, точка зміщується у правий верхній 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 разі наявний стан об'єкта, по відношенню до якого проводиться оцінка відповідності, визначена максимальними значеннями. Форма графіка передбачає, що змінюються тільки значення об'єкта, відповідність якого перевіряється наявним граничним значенням. Однак у нас в даному випадку є два об'єкти оцінки: комплекс значень спеціально виділених властивостей культури організації і комплекс значень затребуваності цих властивостей у стратегії організації. Обробка цих комплексів значень запропонованим методом геометричного додавання дає не один, а два агрегованих показника. Такий підхід дає змогу в процесі управління культурою організації проведення заходів щодо посилення її унікальних властивостей, а також у процесі вибору стратегії організації – спостереження переміщення двох точок на графіку. Це дасть змогу бачити не тільки ступінь перспективної реалізації переваг корпоративної культури в стратегії, а й перевищення вимог стратегії можливостям культури. З методичного погляду підхід дає змогу не змінювати шкали графіка за зміни значень показників, що описують властивості культури організації.

Метод дає змогу наочно оцінити ступінь відповідності стратегії (стратегічної цілі) культури організації. У результаті побудови графіка можуть бути знайдені значення агрегованих показників. Окремо один від одного ці відсоткові 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. За досягнення 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, властивостями корпоративної культури компанії.

Застосування такого методу можливе за будь-якого значення показників. Якщо їх число менше чотирьох, один або два з них дублюються на перпендикулярній стороні графіка. У разі більшої кількості будується окремі графіки, по кожній групі показників.

Після цього будується результуючий графік, на осях якого відкладаються значення агрегованих показників по кожній групі з чотирьох показників. За існуючого рівня розвитку ЕОМ вирішити цю задачу в середовищі електронних таблиць не представляє труднощів.

У цього методу є особливі можливості:

- зникає проблема розмірності одиничних показників під час формування агрегованих показників. Межі зміни показників і градації шкал можуть бути задані в будь-яких одиницях вимірювання;

- вирішується проблема елімінування одних показників іншими. Так, збільшуючи до максимуму значення одного з одиничних показників, ми не можемо істотно збільшити агрегований показник;

- оцінка проводиться у відповідності із системним законом найменших відносних опорів, згідно з яким загальні показники стану системи визначаються найслабшим її елементом.

Висновки. У результаті викладеного матеріалу можна зробити такі висновки:

1. Відмінною особливістю оцінки відповідності (релевантності) цілей компанії та культури організації є застосування показників, що належать до стратегічного рівня діяльності організації.

2. Окремим завданням у процесі оцінки відповідності стратегії організації спеціально визначеним властивостям її корпоративної культури є вибір показників.

3. Отриманий у результаті застосування запропонованого автором методу геометричного додавання підсумковий показник відповідності (релевантності) може бути використаний для підвищення точності вибору ефективної стратегії організації для узагальненої оцінки використання унікальних властивостей наявної корпоративної культури.

4. У ході визначення місії організації, її основних технологічних і унікальних цінностей, а також концепцій у кожній із функціональних сфер виділяються особливі властивості, конкурентні переваги, на формування яких спрямований розвиток культури організації.

Список використаних джерел:

1. Організації: поведінка, структура, процеси: підручник для ВНЗ / Д.Л. Гібсон, Д. Іванцевич, Д.Х. Доннелп; пер. з англ.; 8-е вид. М.: Інфра-М, 2000. 662 с.
2. Корпорація. 1998. № 6.
3. Коултер Д. Культурні відмінності управління. Проблеми теорії і практики управління. Управлінські кадри і організаційна культура. К., 2000. С. 67–72.
4. Леннарт Ст., Ліндхольм Л.-Е. Менеджмент для керівників у країнах з економікою перехідного типу. Рига, 1996. 240 с.
5. Льюїс Р.Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі: від сутички до порозуміння. М.: Річ, 1999. 368 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту; пер. з англ. Х.: Справа ЛТД, 2012. 704 с.
7. Мільнер Б.З., Євенко Л.В., Рапопорт В.С. Системний підхід до організації управління. М.: Економіка, 1983. 224 с.
8. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід найкращих компаній. Х.: Грінь, 2015. 215 с.
9. Тічі Н., Деванна М.А. Лідери змін: З досвіду американських корпорацій. М.: Економіка, 1990. 290 с.
10. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Х.: Буква, 2008. 307 с.