

8. Резнік Н.П. Рейтингова оцінка інвестиційної привабливості агропромислового регіону / Економіка України: глобальні виклики і національні перспективи. Колективна монографія. / [Від. ред. В.Ф. Беседін, А.С. Музиченко] – К.: НДЕІ, 2009. – С. 293–296.

9. Беседина В.Н., Медведкова, О.О. Некоторые методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности регионального АПК / [В.Н. Беседина, О.О. Медведкова] // Вестник Российского государственного торгового-экономического университета (РГТЭУ), 2007. – С. 24–33.

В.А. БИЛОШАПКА,
д.е.н., професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
Ю.Є. КУЛИК,
асистент кафедри, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Компетенції охоплення у створенні культури результативності

У статті показано, що в сучасних економічних умовах як українським, так і міжнародним компаніям для подолання наслідків кризи слід здійснювати перехід від ручного управління бізнесом до формування культури результативності. Проаналізовано та описано компетенції охоплення, котрі необхідні керівникам для успішної трансформації своїх компаній.

В статье показано, что в современных условиях как украинским, так и международным компаниям для преодоления последствий экономического кризиса следует осуществлять переход от ручного управления бизнесом к формированию культуры результативности. Проанализированы и описаны компетенции охвата, необходимые руководителям для успешной трансформации своих компаний.

The article shows that both Ukrainian and international companies with the aim to overcome the consequences of economic crisis should make the transition from hands-on management to the performance culture. The coverage competences which are necessary for managers for successful transformation of their companies are analyzed and described.

Постановка проблеми. В умовах кризи світової економіки виникають нові виклики, на які необхідно адекватно і швидко реагувати як українським, так і міжнародним компаніям. Відповідно корпоративна культура як один із найважливіших інструментів у практиці сучасного менеджменту має допомагати вирішувати нові організаційні завдання.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідження Г. Хофстеда [6], К. Камерона, Р. Куїнна [3], Е. Шейну [9], Д. Денісона [4], Є. Бурака [2], Дж. Коттера і Дж. Хаскетта [7] та інших дослідників показують роль корпоративної культури в управлінні бізнесом. Компанії з адаптивною культурою, яка ув'язується з їх бізнес-цілями і, найголовніше, підтримує їх досягнення, в абсолютній більшості випадків перевершують своїх конкурентів. Деякі дослідження показують різницю у 200% і більше. Для досягнення подібних результатів мене-

джери мають зрозуміти, як насправді йдуть справи з корпоративною культурою і сформувавши план дій, що перетворює її на ключовий фактор і каталізатор зростання міжнародної конкурентоспроможності своїх компаній.

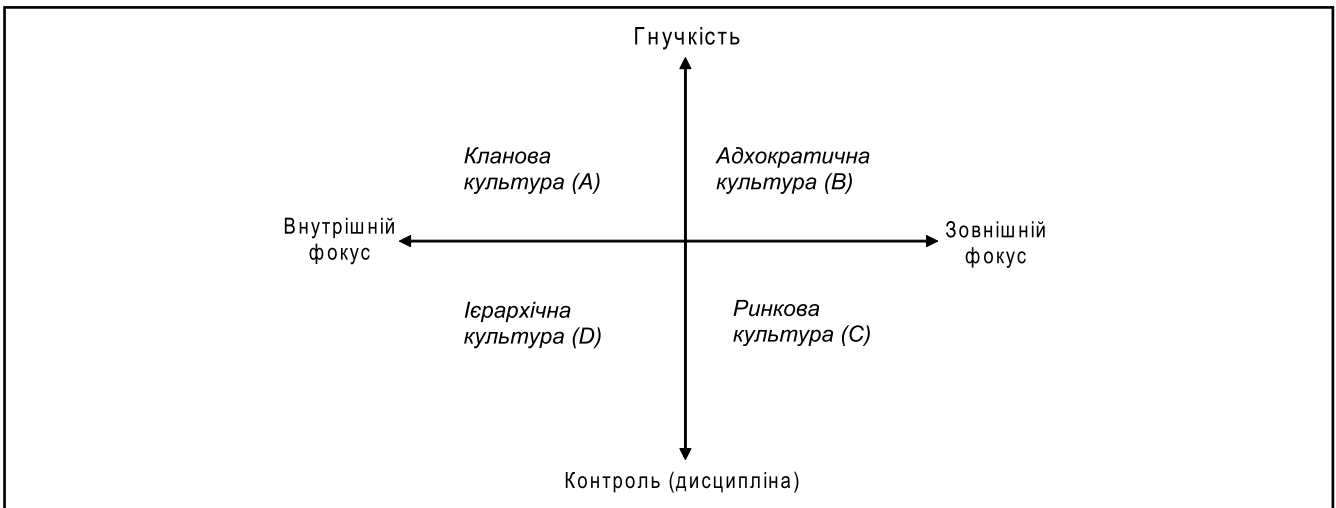
Метою даної статті є огляд типів корпоративної культури, ілюстрація необхідності відмови від ієрархічної домінантності, що матеріалізується на практиці в режимі ручного управління бізнесом, а також аналіз ролі компетенцій охоплення у створенні в компанії культури, що орієнтована на результативність.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура, на думку Г. Хофстеда, – це колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [6]. К. Камерон та Р. Куїнн визначили корпоративну культуру як систему очевидних і неочевидних переконань, цінностей і норм, що поділяються ключовими співробітниками організації, яка направляє організаційну поведінку і з плином часу передається новим членам організації [3]. По Е. Шейну, корпоративна культура – це шаблон загальних основних припущень і цінностей, що сформувались в організації внаслідок рішення проблем із зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Вони працювали досить добре, щоб вважатися дієвими і, отже, будуть вивчатися новими членами організації, як правильно сприймати, мислити, відчувати, поводити себе і очікувати, що інші члени будуть поводити себе в організації аналогічно [9].

На наш погляд, слід погодитися з тим, що корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, або як домінуюча філософія щодо того, що найкращим чином дозволить досягти організаційних цілей.

Класична класифікація корпоративних культур була запропонована К. Камероном і Р. Куїном [3]. Ними були виділені чотири типи культур: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична (див. рис.).

Даний підхід до класифікації типів культур побудований навколо двох систем координат або вимірів. Перший – це шкала управлінських пріоритетів від концентрації на вну-



Типологія організаційних культур за К. Камероном і Р. Куїнном

Адаптовано за [3].

трішньоорганізаційні аспекти до явно вираженої орієнтації на зовнішнє середовище та успіх на ринку. Другий вимір простягається від організаційної гнучкості, творчості з однієї сторони до організаційної незмінності, передбачуваності з другої (дисципліна, порядок і контроль) [1, с. 70].

Наші дослідження показують, що для подолання впливу кризових умов зовнішнього середовища топ-менеджмент як українських, так і міжнародних компаній, покладається в основному на принципи ієрархічної культури, а саме: посилення контролю на внутрішніх механізмах і процесах компанії, формалізацію процедур, структурування планування та звітності, орієнтацію на підтримку стабільності, збереження поточної рентабельності, забезпечення надійності поставок і максимальне скорочення витрат.

Однак потенціал такої культури для вирішення завдання системного оздоровлення бізнесу стримується цілою низкою факторів. Найбільш серйозні проблеми, за нашими спостереженнями, виникають на практиці у зв'язку з тим, що:

1. Менеджери воліють займатися «наведенням порядку», концентруючись на вдосконаленні внутрішніх процесів і систем, як наслідок реальні потреби навіть найважливіших клієнтів залишаються осторонь.

2. Управлінську роботу супроводжує безперервний потік інструкцій і розпоряджень «зверху», зміст яких може суперечити один одному.

3. Керівники компаній хоч і намагаються декларувати важливі цінності (наприклад, орієнтацію на клієнта, лідерство, інновації, командну роботу тощо), але на практиці виникають обставини, що залишають ці цінності лише «заявами на папері».

4. Незважаючи на наявність великих масивів даних, в компаніях відсутня інформація, що дозволяє приймати дійсно обґрунтовані і своєчасні стратегічні рішення, в результаті – стратегія є продуктом компромісу, або інтуїції найвищого керівника, або відсутня зовсім.

5. Рішення з оцінки та стимулювання персоналу приймаються в таких компаніях імпульсивно, присутні «подвійні стандарти».

6. Лідерство в процесі змін концентрується головним чином на забезпеченні згоди та підтримки, але при цьому навіть ключові співробітники можуть не розуміти логіки таких змін.

7. Менеджери компаній можуть не мати ресурсів і повноважень, необхідних для вирішення поставлених перед ними завдань, що неминуче призводить до невиконання або недостатньої результативності виконання останніх.

8. Управлінські помилки в компаніях не фіксуються, не аналізуються, а тому повторюються.

На нашу думку, найбільш серйозною альтернативою описаним вище наслідкам використання ієрархічної культури (а де-факто ручного управління бізнесом) є трансформація до ринкової культури (квадрат С). Як випливає з рис. 1, першою фундаментальною відмінністю цієї культури від ієрархічної є зовнішній фокус, тобто орієнтація на клієнтів і їх обслуговування в ефективніший спосіб, ніж це роблять конкуренти.

Організації, які використовують ринковий тип культури за К. Камероном і Р. Куїнном, орієнтовані на результати, головною їх турботою є виконання поставленого завдання. Люди в таких компаніях цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти, вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірюваних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкової частки. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – жорсткий акцент на конкурентоспроможність [1, с. 71].

При цьому перехід до квадрату С або до культури результативності (а саме так ми пропонуємо називати кінцевий пункт необхідної культурної трансформації) вимагає від керівників оволодіння набором відповідних компетенцій.

Наші дослідження, а також практика супроводження групи українських компаній в 2008–2010 роках дозволили виявити систему компетенцій, освоєння яких на рівні топ-менеджменту вирішує завдання створення культури

результативності. Ці компетенції можна розділити на кілька груп: 1) коренева компетенція (С1); 2) компетенції охоплення (С2–С5); 3) компетенції стилю (С6–С9) і 4) інструментальні компетенції (С10–С16).

Чотири компетенції охоплення визначають ключові вектори комунікацій в компанії, що орієнтована на ринок. Компетенція С2 «Менеджер в постійному спілкуванні з клієнтами виявляє нові кращі ринкові можливості для своєї компанії» передбачає ефективне виконання ролей дослідника і розповсюджувача інформації [1, с. 43]. Тут важливим є вміння і бажання менеджера знайти способи якомога точніше зрозуміти і відчувати клієнта, особливо його незадоволені потреби. Особливо значимі якість спілкування з клієнтами конкурентів, а також готовність менеджера задавати правильні питання, залучаючи своїх колег в аналіз ситуації.

Практика показує, що для більшості компаній критично важливим стає розуміння того, наскільки поточний вибір цінності, на якій компанія фокусує свою увагу, є актуальним для самих споживачів (Чи створюємо ми цінність для тих, хто дійсно може її оцінити? В чому саме полягає ця цінність і якою мірою вона затребувана вибраною категорією ключових клієнтів?).

Не менш важливо виявити і те, наскільки в очах клієнта саме наша компанія є привабливим постачальником заявленої цінності (Чи вважає клієнт, що ми дійсно кращі в тому, в чому намагаємося бути кращими?)

Тільки зібравши правду (часто дуже несподівану) за цими фундаментальними питаннями, можна об'єктивно оцінити життєздатність бізнес-моделі, що реалізовується в даний час, ефективність її реалізації, а також розпізнати можливості для привабливіших нових стратегій.

Компетенція С3 «Для вирішення складних стратегічних завдань менеджер вибудовує продуктивні відносини з колегами з інших підрозділів» пов'язана із взаємодією по горизонталі. Для вирішення всіх стратегічних завдань у сучасних компаніях потрібна кооперація різних служб. Ця кооперація буде результативною, якщо в її основі буде закладена орієнтація на обслуговування зовнішніх і внутрішніх клієнтів. Більшість керівників бізнесу, що встали на шлях створення культури результативності, переконуються в необхідності неухильного дотримання наступного правила – фінансування ключових програм внутрішніх постачальників або центрів витрат (маркетингу, логістики, персоналу, ІТ і т.д.) повинно йти тільки під конкретні результати, цінність яких підтверджується приростними зобов'язаннями внутрішніх клієнтів – центрів доходу.

Вибудовуючи необхідні для виконання цього правила комунікації, менеджери повинні розкривати зміст і важливість спільної задачі, вміти попросити і надати допомогу, брати всю повноту відповідальності за якість постановки задачі для внутрішнього постачальника «Що для мене важливіше – авторство ідеї або її реалізація?» – керівники, що володіють компетенцією С3, контролюють свою поведінку, задаючи собі це питання. Вони розуміють також важливість кон-

центрації на досягненні спільного кінцевого результату, і поряд з безумовною відповідальністю за свою ділянку роботи, демонструють готовність розділити авторство власних ідей з колегами, підключаючи їх до конструктивного спільного пошуку кращого рішення.

Компетенція С4 «Менеджер забезпечує однозначне розуміння завдань, стоять перед його співробітниками» визначає якість взаємодії по вертикалі «зверху–вниз». Необхідно враховувати, що для багатьох співробітників, які звикли до умов роботи в режимі ієрархічної культури, часто набагато комфортніше просто погодитися з поставленим завданням, ніж вникати в його суть і уточнювати критерії виконання. Менеджери, що володіють компетенцією С4, не забувають «правило розуміння завдання», згідно з яким, якщо у виконавця є два або більше варіантів для інтерпретації змісту поставленого завдання, кращим майже завжди виявиться просто найзручніший. Тому контроль однозначності розуміння завдань по всіх ланках своєї вертикалі управління, а також недопущення ситуацій, коли співробітники механічно погоджуються із завданням (а потім використовують це нерозуміння як виправдання низького якості своєї роботи або простої бездіяльності) – ось головні пріоритети менеджера, що володіє компетенцією С4.

Компетенція С5 «Менеджер взаємодіє зі своїм керівником на основі ясних взаємних очікувань і поважного використання часу» характеризує ефективність комунікацій менеджера по вертикалі «знизу–вверх». Дж. Габбаро і Дж. Коттер рекомендують звернути увагу на три блоки питань в оцінці ефективності управління взаємодією з керівником:

1) розуміння менеджером свого керівника (включаючи його цілі і завдання; управлінські дилеми, що потребують вирішення; сильні і слабкі сторони; бажаний стиль роботи);

2) знання менеджером самого себе (включаючи свої сильні і слабкі сторони; стиль роботи; схильність до залежності від авторитетних людей);

3) аналіз того, якою мірою менеджеру вже вдалося сформулювати відносини з керівником, що відповідають потребам і стилю роботи; базуються на ясних взаємних очікуваннях; забезпечують інформованість керівника; ефективно використовують його час і ресурси; засновані на взаємній довірі і зміцнюють її [5, с. 99].

Менеджери дійсно зобов'язані розуміти і враховувати «порядок денний» своїх керівників, акціонерів компаній. Менеджери, що володіють цією компетенцією, не допускають перекидання відповідальності (або «мавпочок» по метафорі зі знаменитої статті У. Онкена–мол. та Д. Уосса) на плечі своїх керівників [8]. Навпаки, вони максимально чітко фіксують МПВ (момент переходу відповідальності), даючи ясне розуміння того, в чому саме керівник може на них розраховувати «залізною». Такі менеджери розуміють взаємодію зі своїми керівниками як двосторонній рух, враховують важливість взаємних зобов'язань, ніколи не забуваючи в разі необхідності нагадати про ті ресурси, повноваження та до-

помогу, отримання яких було погоджено. Зведення до мінімуму використання невизначених слів («поки», «постараюся», «сподіваюся» і т.п.), котрі нерідко просто розминають взаємну відповідальність сторін – ще один важливий прояв володіння компетенцією С5.

Висновки

Запропонований у цій статті опис чотирьох компетенцій охоплення націлений на формування технологічної системи дій із впровадження культури результативності. Очевидно, що в конкретних умовах бізнесу доцільно уточнити зміст ряду акцентів (можливо, на основі визначення субкомпетенцій), а також затвердити перелік всіх компетенцій культури результативності, включаючи інструментальні компетенції і компетенції стилю.

Література

1. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія. – К.: Графіка і Друк, 2007. – 236 с.

2. Burack E. Changing the Company Culture – The Role of Human Resource Development // Long Range Planning. – February 1991. – Pp. 88–95.

3. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. – New York. Addison–Wesley Publishing Company, 1999. – 256 p.

4. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: Wiley, 1990. – 267 p.

5. Gabarro J., Kotter J. Managing Your Boss // Harvard Business Review. – January 2005. – P. 99.

6. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work–Related Values. – CA: Sage Publications, 1984. – 328 p.

7. Kotter J., Haskett J. Corporate Culture and Performance. – New York: Free Press, 1992. – 224 p.

8. Onken W. Jr., Wass D.L. Management Time: Who's Got the Monkey? // Harvard Business Review. – November–December, 1999. – Pp. 176–186.

9. Schein E. The Corporate Culture Survival Guide. – New York: Jossey Bass, 1999. – 224 p.

Н.І. ЦЕНКЛЕР,

к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет, Ужгородський навчальний центр

Облік витрат у системі управління операційною діяльністю підприємства

У статті висвітлені економіко-правова сутність витрат на виробництво та значення обліку витрат в операційній діяльності підприємства. Наведена класифікація витрат у контексті управлінського обліку за різними ознаками, а також розглянуто призначення класифікацій витрат.

В статье освещена экономико-правовая сущность расходов на производство и значение учета расходов в операционной деятельности предприятия. Приведена классификация расходов в контексте управленческого учета по разным признакам, а также рассмотрено назначение классификаций расходов.

In the articles lighted up ekonomiko legal essence of charges on a production and value of account of charges in operating activity of enterprise. The resulted classification of charges is in the context of administrative account after different signs, and also setting of classifications of charges is considered.

Постановка проблеми. Сучасні інтеграційні процеси підвищують вимоги щодо ефективності функціонування і взаємодії підприємств як на національному рівні, так і в системі міжнародного поділу праці. Визначальною вимогою визнання вітчизняного виробника міжнародною спільнотою є досягнення відповідності управлінських процесів у межах його діяльності. Ефективне господарювання залежить від прийняття вчасних оперативних та обґрунтованих рішень щодо управління виробництвом.

У системі управління операційною діяльністю підприємства чільне місце посідає облік витрат на виробництво та аналіз собівартості продукції, за допомогою яких здійснюється контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Водночас наукові дослідження організаційно-методичних механізмів удосконалення процесів управління операційною діяльністю підприємства не знайшли необхідного наукового висвітлення.

Розвиток підприємств із врахуванням сучасних умов господарювання вимагає поглиблених досліджень обліку і контролю витрат в системі управління підприємством. Необхідність теоретичних і практичних опрацювань організаційно-методологічного механізму управління операційною діяльністю підприємства визначили вибір напрямку дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми обліку, аналізу та контролю витрат, а також калькулювання собівартості продукції знайшли висвітлення у працях вітчизняних вчених: М.Т. Білухи, О.С. Бородкіна, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва, А.М. Герасимовича, С.Ф. Голова, М.В. Кужельного, А.М. Кузьмінського, В.Г. Лінника, Є.В. Мниха, Л.В. Нападовської, М.С. Пушкара, В.В. Сопка ін., а також зарубіжних вчених: П.С. Безруких, М.А. Вахрушиної, К. Друрі, В.Б. Івашкевича, Т.П. Карпової.