

Овчаренко Максим Іванович,
аспірант кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИБОРУ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЇ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті запропоновано методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх економічної ефективності. Досліджено питання формування матеріальних та нематеріальних втрат в процесі управління розвитком корпоративної культури. Автором також запропоновано механізм оцінки ефективності процесу управління розвитком корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, управління розвитком, матеріальні та нематеріальні стимули, економічна ефективність, недоотримані вигоди.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Управління розвитком промислового підприємства багато в чому залежить від корпоративної культури, яка накладає відбиток на успіх діяльності суб'єкта господарювання в цілому. Процес перетворення корпоративної культури – неминучий, але кропіткий з точки зору врахування всіх факторів впливу, довгий за реалізацією впливу, складний, оскільки пов'язаний з подоланням внутрішнього (з боку персоналу) і зовнішнього (з боку споживачів, клієнтів) опору, а також із вирішенням низки проблем із забезпечення економічної ефективності розвитку промислового підприємства. У цьому аспекті доцільно говорити про відомий у теорії бізнесу «трикутник інтересів», який урахує інтереси клієнта, що регулюються через механізм ціни; інтереси роботодавця, що регулюються через механізм підприємницького доходу; інтереси найманого працівника, що регулюються через механізм матеріальних та нематеріальних стимулів. Оптимізація вибору системи управлінських дій у сфері розвитку корпоративної культури полягає в забезпеченні балансу економічних інтересів усіх сторін, що визначає актуальність досліджень у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним і практичним аспектам управління розвитком корпоративної культури присвячено багато праць відомих вітчизняних та зарубіжних науковців таких, як Бала О.І. [2], Башук Т.О. [3], Камерон К. і Куїні Р. [4], Хаєт Г.Л. [6], Могутнова Н.М. [8], Соломанідіна Т.О. [10] та ін. Проте питанням визначення ефективності інструментів у процесі управління розвитком корпоративної культури приділена недостатня увага. Вирішення цього завдання вимагає комплексного підходу, тому що виникає необхідність урахування різних факторів, що впливають на результати оцінювання ефективності культури, що зумовлено специфічними властивостями заходів щодо вдосконалення культури та множинним характером впливу самої культури.

Метою статті є розроблення науково-методичного підходу до оптимізації вибору системи управлінських дій, направлених на розвиток корпоративної культури, на основі оцінки економічної ефективності розроблених заходів.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами на промислових підприємствах, зокрема його корпоративної культури, є сукупністю дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть носити еволюційний або революційний характер, що визначається з урахуванням умов господарювання. Методика управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства включає в себе виділення наступних етапів: усвідомлення керівництвом і працівниками організаційних проблем та їх зв'язку з організаційно-культурними чинниками; діагностика корпоративної культури і виявлення її «слабких» сторін; розроблення і впровадження механізму зміни корпоративної культури та її розвитку в необхідному напрямку через створення та реалізацію відповідної стратегії; контроль здійснення заходів, визначення економічної ефективності проведених заходів.

У процесі управління промисловим підприємством з використанням інструментарію корпоративної культури велике значення має дослідження категорії корпоративної культури в прагматичному аспекті, тобто з позиції її ефективності. З економічної точки зору найбільш важливим питанням вивчення корпоративної культури є проблема виміру її ефективності. При цьому слід розділяти ефективність самої корпоративної культури та ефективність управління нею. Очевидно, що в тимчасовій перспективі між цими двома видами існує як прямий, так і зворотний зв'язок. Ефективне управління культурою сприяє підвищенню ефективності самої культури, а ефективна корпоративна культура допомагає реалізовувати більш ефективне управління. Правильним є й зворотне твердження – коли неефективне управління, то знижується ефективність корпоративної культури. Таким чином, можна говорити про те, що позитивним ефектом від якісного управління організаційною культурою серед іншого виступає ефективна культура, а продуктом ефективної корпоративної культури стає ефективне управління. У цілому під ефективністю корпоративної культури нами розуміється її відповідність цілям підприємницької структури. Критерієм її ефективності є зростання прибутку.

Розвиток корпоративної культури підприємства супроводжується низкою витрат економічного характеру. Оскільки ці витрати безпосередньо не впливають на процес виробництва товарів і послуг, то їх можна віднести до категорії неявних (імпліцитних) витрат. До їх числа відносяться альтернативні витрати використання ресурсів, що належать власникам підприємства. Ці витрати непередбачені контрактами, не є обов'язковими для платіжів зовнішнім постачальникам ресурсів, і тому залишаються недоотриманими (у грошовій формі). Існування неявних витрат зумовлює необхідність обліку та управління витратами на підтримку корпоративної культури. Витрати на управління розвитком корпоративної культури формуються за рахунок диференціації та розвитку системи стимулів персоналу підприємства. Існують матеріальні та нематеріальні стимули. На нашу думку, доцільним є більш детальний аналіз саме нематеріальних стимулів, оскільки вони постійно зазнають змін і знаходяться в постійному розвитку в умовах динамічного розвитку ринкового середовища.

Вважаємо, що нематеріальні стимули можна умовно поділити на три групи: група А – стимули, які не потребують інвестицій підприємства; група Б – стимули, які потребують інвестицій підприємства, їх розподіл безадресний, незалежний від трудового внеску; група В – стимули, які потребують інвестицій підприємства, їх розподіл адресний залежно від трудового внеску [1].

Враховуючи вищезазначене, управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства передбачає процес оптимізації витрат та оцінку економічної ефективності як наслідка здійснення управлінських дій, послідовність яких представлена на рис. 1.

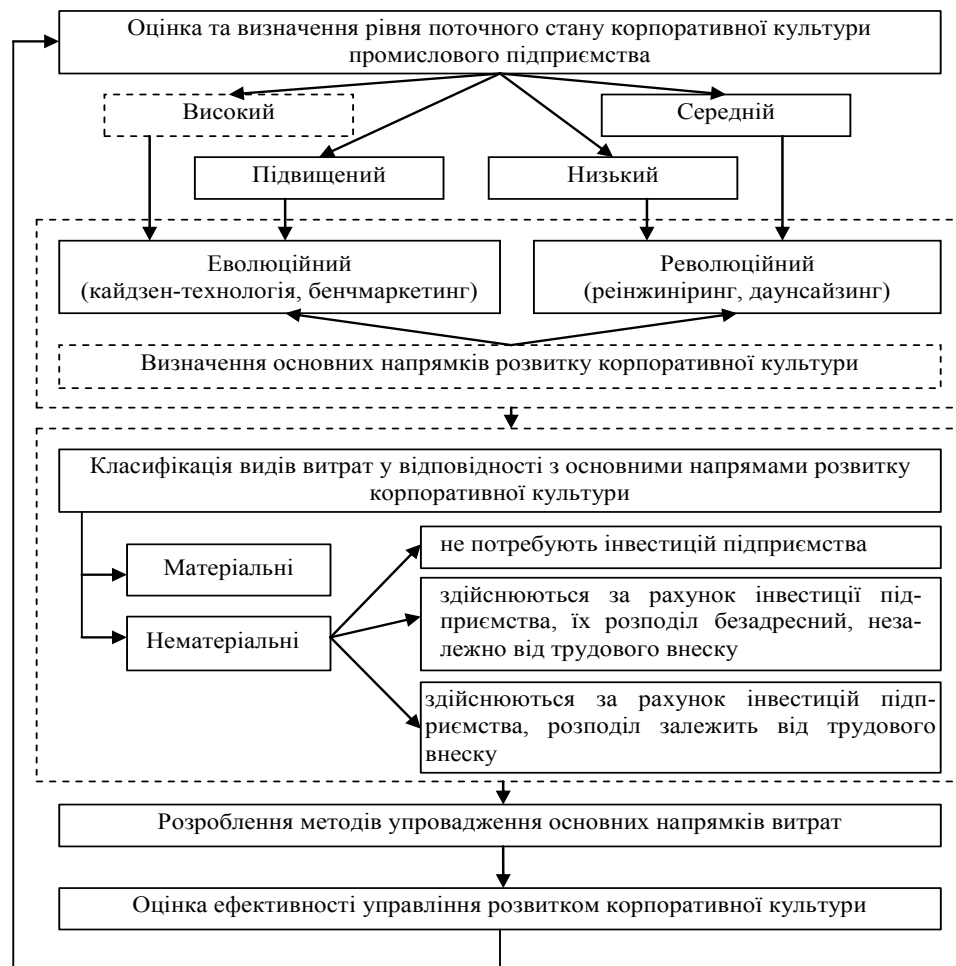


Рисунок 1 – Послідовність оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства, (розроблено автором)

На основі побудови інтегрального показника оцінювання стану корпоративної культури, визначення структури та критеріальної бази [9], автором запропоновано чотири інтервали розвитку культури: низький, середній, підвищений, високий. Для високого та підвищеного рівня розвитку корпоративної культури доцільним є формування системи управлінських дій на основі еволюційного підходу шляхом поступового коригування існуючої стратегії управління корпоративною культурою (кайдзен-технологія). Для середнього та низького рівня розвитку корпоративної культури доцільною є система управлінських дій на основі революційного підходу. Для цього необхідні фундаментальні зміни в стратегії та корпоративній культурі (реінжинірингові технології).

Обрані інструменти управління розвитком корпоративної культури визначають

обсяг та структуру витрат на їх реалізацію. Важливим при цьому є пошук оптимального співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечить баланс економічних інтересів працівників та менеджерів підприємства, а також дасть можливість:

- підвищити продуктивність праці;
- підвищити рівень дисципліни (трудової, виробничої, технологічної);
- збільшити інвестиції до фонду преміювання;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі;
- поліпшити показники «якості» персоналу (плинність, ротація, відтворення) тощо.

Оцінка ефективності управління розвитком корпоративної культури може здійснюватися за двома методами: діагностично-контрольним (співвідношення в координатах «результат – витрати», «план – факт») чи діагностично-пошуковим (визначення втрачених можливостей). Розглянемо кожен з них більш детально.

Економічну ефективність управлінських дій щодо вдосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства можна оцінити за економічним результатом, який визначається співвідношенням між економічним ефектом заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури, та витратами на них. У той самий час, проблема управління корпоративною культурою як ресурсом полягає в пошуку такої структури її використання в часі, яка максимізує вигоду і мінімізує витрати ресурсів підприємства [5]. Для розрахунку економічного ефекту від реалізації заходів з управління розвитком корпоративної культури можна використовувати таку формулу

$$E_{\text{ек}} = \int_0^t F(t, q(t)) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де $q(t)$ – темп зміни культури в момент часу t (співвідношення кількості працівників, що підтримують існуючу організаційну культуру, та тих, що не задоволені нею); $F(t, q(t))$ – темп зміни прибутку організації в момент часу t , що розуміється як різниця між доходом підприємства, отриманим від впливу корпоративної культури на працівників (наприклад, збільшення продуктивності праці внаслідок поліпшення психологічного клімату) і витратами на управління корпоративною культурою (сукупність матеріальних та нематеріальних витрат).

Важливою складовою управління корпоративною культурою підприємства є планування й облік витрат на проведення заходів щодо її вдосконалення. Це має принципове значення під час розрахунку економічної ефективності корпоративної культури підприємства. У процесі планування конкретних заходів оцінюються не тільки витрати на заохочення співробітників або технологічні зміни в процесах, а й втрати часу, затримки, викликані проведенням змін тощо. Таким чином, діяльність з розвитку корпоративної культури набуває рис інвестиційного проекту, що має свої статті витрат і надходжень.

Разом з тим, необхідно враховувати відстрочений характер економічних ефектів від проведення відповідних заходів. Корпоративна культура має інерційний характер. Більша частина процедур, які проводяться з метою її вдосконалення, дають результат у наступних періодах. Тому для уточнення розрахунку планованого показника економічної ефективності корпоративної культури промислових підприємств у формулі

(1) необхідно також враховувати коефіцієнт дисконтування

$$E_{\text{кк}} = \frac{\int_0^t F(t, q(t))}{(1+r)^n} \rightarrow \max, \quad (2)$$

де r – ставка дисконтування; n – період, у якому буде отримано відповідний ефект.

Якщо сума запланованих ефектів менша суми витрат, необхідно або переглядати проєктовані заходи, або виділяти нові показники, що фіксують додаткові ефекти від пропонованих процедур. Однак, на наш погляд, найбільш актуальним завданням є досягнення рентабельності заходів з удосконалення корпоративної культури підприємства та відповідність планованого і реального напрямку розвитку корпоративної культури.

Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняних промислових підприємств актуальним при оцінюванні ефективності управління розвитком корпоративної культури є перенесення акцентів з виключно діагностично-контрольного методу на посилення діагностично-пошукового. Для цілей оцінювання ефективності з цієї позиції доцільним є застосування граничних методів, спрямованих на визначення ступеня відхилення фактичних результатів роботи від потенційно можливих на ринку, з адаптацією до специфічних умов діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Грунтуючись на методології стохастичного фронтірного аналізу, пропонуємо як індикатор ефективності розвитку корпоративної культури використовувати показник недоотриманих вигод (*Foregone Benefits*). Його зменшення свідчить про підвищення ефективності розвитку корпоративної культури і навпаки. У процесі розрахунку даного показника необхідно враховувати показники результативності діяльності підприємства, витрат та коригуючі показники:

$$FB_{LCC} = 1 - \frac{M(Y_i | U_i, Q_i)}{M(Y_i | U_i = 0, Q_i)}, \quad (3)$$

де FB_{LCC} – показник недоотриманих доходів i -го підприємства; M – математичне сподівання; Y_i – фінансовий результат i -го підприємства; U_i – компонента неефективності i -го підприємства; Q_i – вектор керованих змінних корпоративної культури i -го підприємства.

Показник недоотриманих вигод дає можливість визначити величину недоотриманих доходів унаслідок прийняття управлінських рішень, які не відповідають найбільш раціональному (оптимальному) варіанту. Урахування альтернативних варіантів здійснення заходів з розвитку корпоративної культури наближає запропонований індикатор ефективності до показника економічного прибутку, що усуває недоліки традиційних бухгалтерських показників та відповідає принципам вартісно-орієнтованого управління.

Вирішення проблеми ефективного управління розвитком корпоративної культури вимагає комплексного підходу, тому що виникає необхідність урахування різних факторів, що впливають на результати оцінювання ефективності культури, що зумовлено множинним характером впливу самої культури [7].

Дійсно, існує багато позитивних наслідків від удосконалення культури організації. Проте оцінювання вимагає чіткого виділення тих переваг, розвиток яких для

підприємства є найбільш актуальним. Для цих переваг розробляються кількісні показники, що повинні бути пов'язані із загальними економічними показниками діяльності підприємства.

Висновки. Для оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою автором запропонована оригінальна модель, що складається з наступних етапів:

- оцінка та визначення рівня поточного стану корпоративної культури промислових підприємств;
- визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури;
- планування показників витрат з управління;
- формування механізму розрахунку економічної вигоди від реалізації управлінських заходів;
- здійснення експертного оцінювання впливу проведених заходів на обрані показники;
- підсумковий розрахунок економічної ефективності від управління удосконаленням корпоративної культури за допомогою діагностично-контрольного та діагностично-пошукового методів.

Запропоновані методи управління розвитком корпоративної культури з позиції її ефективності можуть бути використані на промислових підприємствах будь-якої форми власності.

Перспективами подальших досліджень є застосування розробленого підходу до оптимізації витрат на розвиток корпоративної культури в рамках діяльності окремого вітчизняного промислового підприємства та обґрунтування різних видів витрат на її розвиток з точки зору їх ефективності.

1. Алиханов А.А. Структура издержек на формирование организационной культуры / А.А. Алиханов // Вестник Академии. – 2011. – № 1. – С. 106-110.
2. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 11-15.
3. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия / С. Колесник // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 23-27.
6. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина / за ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с
7. Левкин Н.В. Методология количественного измерения организационной культуры: современные подходы / Н.В. Левкин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2. – С. 101-108.
8. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130-136.
9. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 130-141.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 85-92.

М.И. Овчаренко, аспирант кафедры маркетинга и УИД Сумского государственного университета

Методические подходы к оптимизации выбора системы управленческих действий относительно развития корпоративной культуры промышленных предприятий с позиции их эффективности

В статье предложены методические подходы к оптимизации выбора системы управленческих действий по развитию корпоративной культуры промышленных предприятий с позиции их экономической эффективности. Исследованы вопросы формирования материальных и нематериальных потерь в процессе управления развитием корпоративной культуры. Автором также предложен механизм оценки эффективности процесса управления развитием корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление развитием, материальные и нематериальные стимулы, экономическая эффективность, недополученные выгоды.

***M.I. Ovcharenko*, PhD Student of the Department of Marketing and MIA of Sumy State University
Methodological approach to the optimization of management system selection in the sphere of industrial enterprises' corporate culture from position of its effectiveness**

The aim of the article. The article presents the methodological approach to optimization of the choice of management actions in the sphere of corporate culture development from position of its economic efficiency. The author suggests four levels of corporate culture – high, heightened, medium and low in accordance with two management instruments – of evolutionary and revolutionary character.

The results of the analysis. The author found that the cost of managing the development of corporate culture are derived from differentiation and development of personnel incentives. The amount and structure of the cost of management measure implementation depends on selected instrument of corporate culture.

Finding of optimal value in terms of tangible and intangible incentives that provides a balance of economic interests of employees and managers is very important in this case.

To assess the economic efficiency of corporate culture we offer an original model that consists of the following phases:

- assessment and determination of the current state of corporate culture at the enterprise;
- identifying of key directions of corporate culture development;
- planning of actual management costs dynamics;
- formation of mechanism of economic benefits calculating;
- the implementation of expert evaluating the impact of interventions using selected indicators;
- final calculation of economic efficiency of corporate culture improvement using two methods – the diagnostic and control and diagnostic search.

The author indicated that at the present stage of domestic industries' development it is important to use diagnostic search in efficiency of corporate culture assessing.

We believe that for the purpose of evaluating the effectiveness, it is appropriate to limit the application of methods aimed at determining the degree of deviation of actual results from potentially possible in the market, with appropriate adaptation to the specific conditions of carrying out in domestic industry.

Conclusions and directions of further researches. Consideration of alternative measures in corporate culture development brings the proposed efficiency indicator of economic profit, which eliminates the shortcomings of traditional accounting performance and complies with the principles of value-based management.

The methods of management development of corporate culture from perspective of its effectiveness can be used in industrial enterprises of any form of ownership.

Keywords: corporate culture, management development, material and non-material incentives, economic efficiency, foregone benefits.

М.І. Овчаренко. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності

1. Alikhanov, A.A. (2011). Struktura izderzhkek na formirovanie orhanizatsionnoi kultury [The cost structure of the organizational culture formation]. *Vestnik Akademii – Bulletin of the Academy*, 1, 106-110 [in Russian].
2. Bala, O.I., Mukan, O.V., Bala, R.D. (2010). Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstva: sutnist ta vydy [Principles of enterprise's corporate culture: nature and types]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 682, 11-15 [in Ukrainian].
3. Bashuk, T.O., Zholudieva, A.M. (2011). Dotsilnist formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi [The feasibility of formation of enterprise's corporate culture]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 2, 179-184 [in Ukrainian].
4. Kameron, K., & Kuinn, R. (2001). *Diahnostika i izmenenie orhanizatsionnoi kultury [Diagnostic and changing of organizational culture]*. (I.V. Andreeva, Trans). Saint-Petersburg: Piter [in Russian].
5. Kolesnik, S. (2008). Osobnosti formirovaniia korporativnoi kultury krupnoho promyshlennoho predpriatiia [Features of corporate culture of large industrial enterprises]. *Menedzher po personalu – Personnel Manager*, 4, 23-27 [in Russian].
6. Khaiet, H.L., Yeskov, O.L., Kovalevskiy, S.V., Medvedieva, O.A., Kuliichuk, V.I., Yashyna, E.V. (2003). *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. H.L. Khaiet (Ed). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
7. Levkin, N.V. (2007). Metodolohiia kolichestvennoho izmerenia orhanizatsionnoi kultury: sovremennye podkhody [Methodology of organizational culture quantitative measurement: current approaches]. *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of Modern Economics*, 2, 101-108 [in Russian].
8. Mohutnova, N.N. (2005). Korporativnaia kultura: poniatie, podkhody [Corporate culture: concept and approaches]. *Sotsiologicheskie issledovania – Sociological Research*, 4, 130-136 [in Russian].
9. Ovcharenko, M.I., & Cherviakova, S.V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury promyslovykh pidpriemstv [Methodological assessment of industrial enterprises' corporate culture]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 2, 130-141 [in Ukrainian].
10. Solomanidina, T.O. (2003). Orhanizatsionnaia kultura kompanii [organizational culture of the company]. *Upravlenie personalom – Personnel Management*, 3, 85-92 [in Russian].

Отримано 25.08.2013 р.