

УДК 005.73:658:621

Маргарита Ігорівна ЧЕПЕЛЮК

викладач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця

E-mail: margo-ich@mail.ru

Ірина Павлівна ОТЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

АНОТАЦІЯ. Цілі організаційних змін визначають цілі формування корпоративної культури. В свою чергу, рівень корпоративної культури підприємства визначає результати успішності організаційних змін, що підтверджує актуальність розробленого підходу до її оцінки. Процес організаційних змін визначений певною послідовністю дій (етапів), кожному з яких відповідає найбільш значимий структурний елемент корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, елементи корпоративної культури, організаційні зміни, процес, практика, оцінка.

Margaryta CHEPELIUK

lecturer of the Department of Economic Analysis , Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

E-mail: margo-ich@mail.ru

Irina OTENKO

Doctor of Economics, professor, head of economic analysis Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE LEVEL OF CORPORATE CULTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract

Institutional changes determine the goals of the corporate culture. In turn, the level of corporate culture determines the results of the success of

organizational change that confirms the relevance of the developed approach to its assessment. The process of organizational change is defined by a certain sequence of actions (stages), each of which corresponds to the most significant structural element of corporate culture.

Keywords: corporate culture, elements of corporate culture, organizational change, process, practice, evaluation.

ВСТУП

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів до управління підприємством з метою забезпечення його високої ефективності та конкурентоздатності. Сучасне українське суспільство характеризується стрімкими змінами та відсутністю економічної, політичної і соціальної стабільності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, розвитку та підтримання організаційних змін створює необхідність оцінки рівня корпоративної культури в процесі організаційних змін для успішного процесу перетворень.

Напрацювання з проблематики корпоративної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблемами дослідження формування і розвитку корпоративної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні учені: Баулина Т.В., Воронкова А. Е., Дороніна М.С., Наливайко А.П., Пасека С.Р., Хэмел Г., Холл Р., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. та ін.

Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку корпоративної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів, саме у вирішенні практичних аспектів проблеми, відзначено недостатньо вивчене питання розвитку корпоративної культури та підходів до її оцінки.

Мета та завдання статті

Метою статті є розробити методичний підхід до оцінки рівня корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження

Дослідження особливостей корпоративної культури реалізації організаційних змін промислових підприємств було визначено напрямками аналізу стратегій організаційного розвитку (горизонтальної та вертикальної інтеграції, диверсифікації), організаційних форм та способів реалізації стратегічних змін, нормативно-правової бази, корпоративних взаємовідносин, результатів діяльності, розвитку організаційних знань та кадрового персоналу.

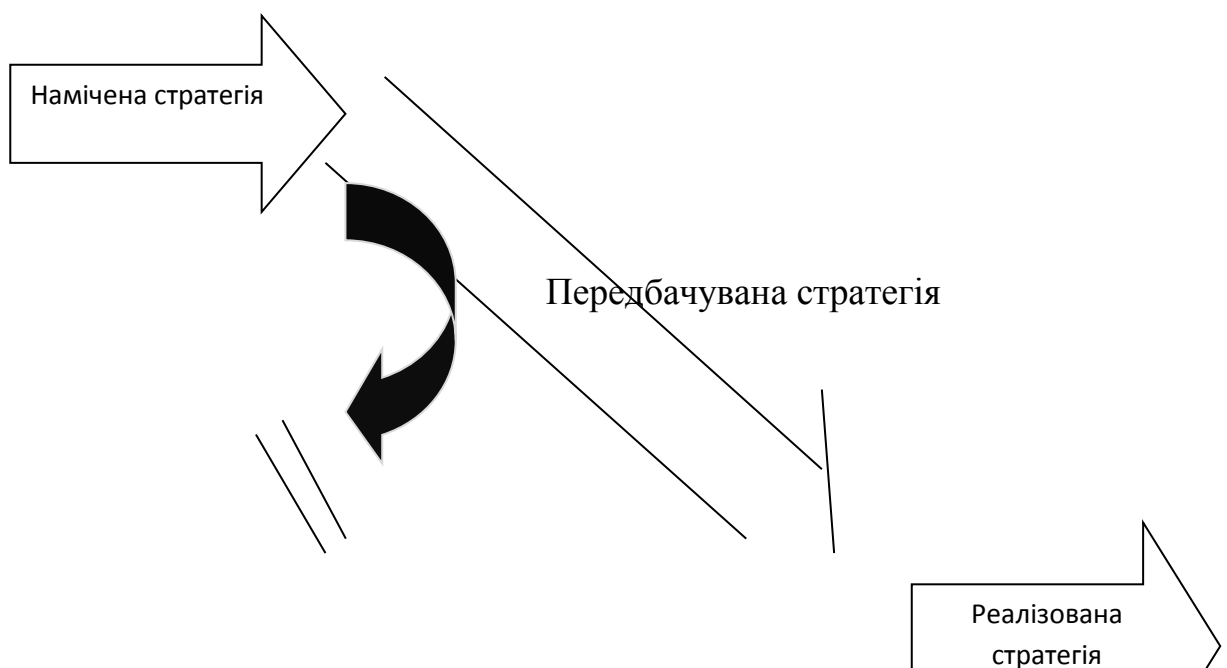
Також було зазначено, що неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само, як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії підприємства.

Перші дослідження стратегії підприємств базувалися на аналізі економічних показників. Проте, було встановлено що конкурентна перевага ґрунтується не тільки на ринковій позиції підприємства, але й на її внутрішніх ресурсах. Одним з найважливіших таких ресурсів підприємства є корпоративна культура, яка взаємообумовлена фінансово-економічним станом підприємства і навпаки, що вже було доведено.

Загальновідомо, що існують два типи стратегій підприємства (передбачувана і та, що випадково склалася), і тому можна стверджувати, що корпоративна культура також існує на цих двох рівнях. Використовуючи загальноприйнятий інструмент - методику побудови профілю корпоративної культури, можна оцінити обидва типи культури. Результати досліджень в ІГ «УПЕК» говорять про те, що в організації була запланована єдина корпоративна культура, що затверджена Кодексом корпоративної етики, риси якої однакові для всіх підрозділі. В результаті проведеного дослідження виявлено рівень корпоративної культури, який відображає фактичний стан корпоративної культури.

У корпоративному середовищі знайшов застосування широкий спектр різновидів стратегій, включаючи контроль над рівнем витрат, технологічні інновації та використання матеріальних ресурсів. Однак подібні позиційні стратегії не можуть бути єдиним способом досягнення конкурентної переваги [6]. Насправді більш істотні можливості може надати комплекс соціальних здібностей підприємства. Цей погляд, що базується на ресурсному уявленні про конкурентні переваги, визначає корпоративну культуру як важливий компонент стратегічної конкурентної переваги.

Справді, численні дослідження свідчать про те, що культура може навіть диктувати вибір стратегії, що обумовлені унікальними характеристиками підприємства [7]. В одному з подібних досліджень стверджується, що можна продовжувати необхідні зміни в стратегії за умови, що це відображає основні цінності організації» [6]. У дійсності, якщо стратегії буде дозволено домінувати над культурою, підприємство зіткнеться з «культурною загрозою». Ця «загроза» визначається як розбіжність між обраною стратегією та корпоративною культурою.



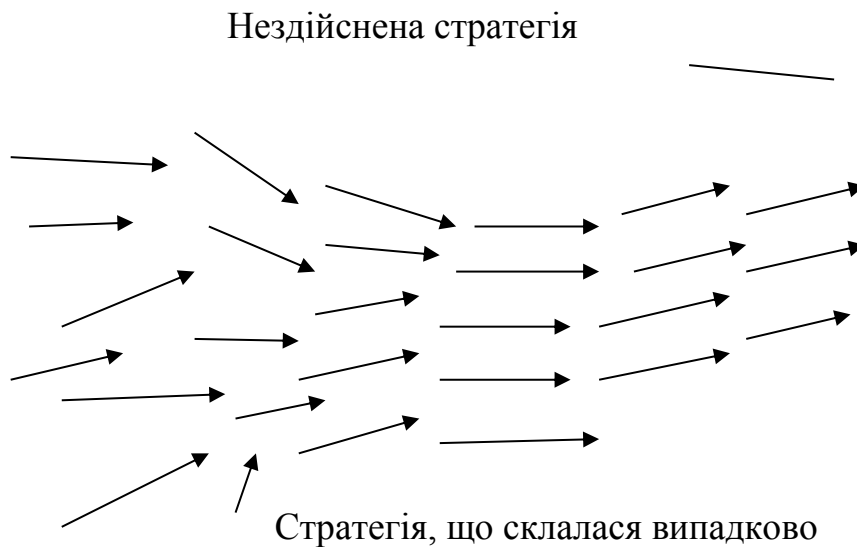
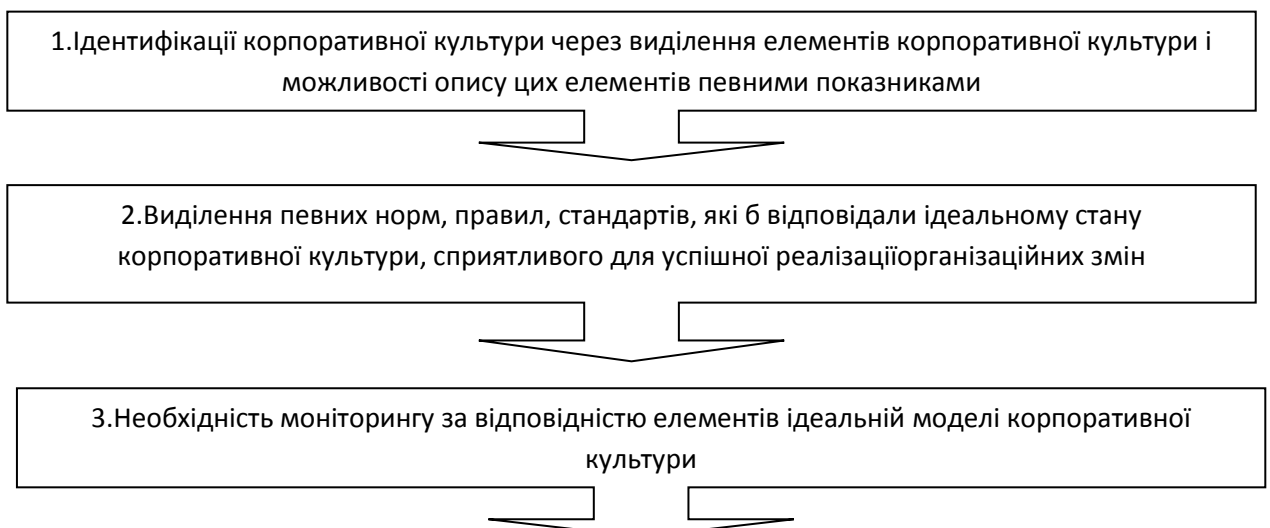


Рис. 1. Процес формування стратегії підприємства [6].

Виміряти та побачити культуру дуже важко, практично не можливо. Навіть якщо певний час знаходитися в середовищі підприємства, можна хибно та неточно сформулювати своє враження. Завдяки зарубіжному досвіду успішних корпорацій, можна стверджувати, що формалізувати корпоративну культуру можна, завдяки Корпоративному Кодексу, Принципам чи документу, в якому детально викладаються цінності, мета діяльності і стратегія. Кожному працівнику видається копія цих принципів, і менеджмент підприємства оцінюється по тому, наскільки точно ці постулати дотримуються.

Будь-яке організація, будь-яка група людей, які працювали разом протягом деякого часу, виробляють філософію, набір цінностей, традицій і звичаїв. Це все є унікальним для підприємства. Корпоративні цілі ґрунтуються на цінностях та служать повсякденним путівником для прийняття рішень. Для досягнення поставлених цілей використовуємо стратегії і встановлені порядки. Отже, культура диктує стратегію, тобто ця комбінація з трьох елементів - цінностей, цілей стратегій і встановлених порядків формує успішність та злагодженість роботи підприємства.



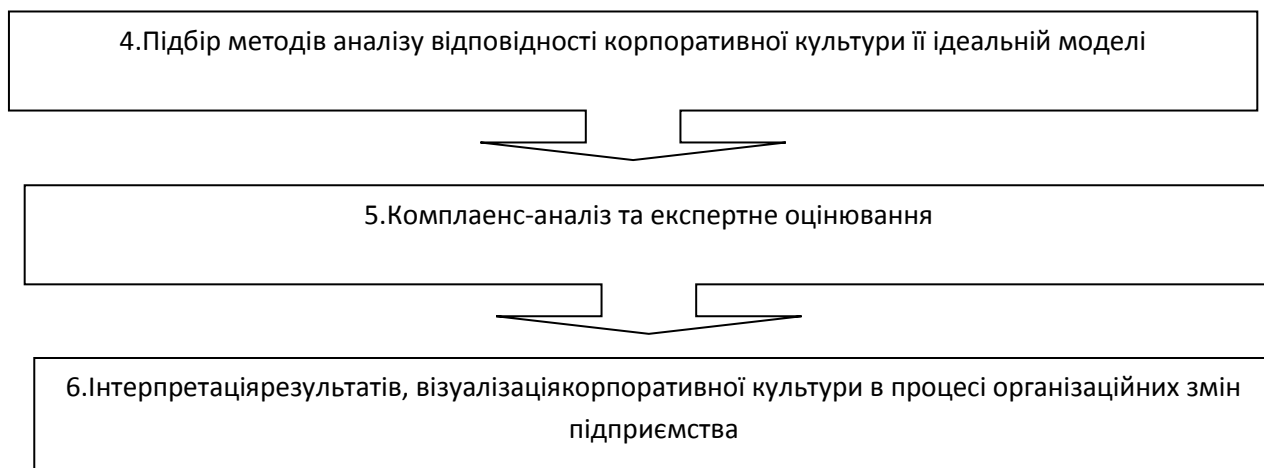


Рис. 2. Послідовність процедури оцінки корпоративної культури

Досліджуючи процес формування організаційної стратегії, можна стверджувати, що він починається з наміченої стратегії (тобто зі стратегії, встановленої верхніми ешелонами управління). Потім вона розгалужується на два підрозділи: нездійснену стратегію (частина наміченої стратегії, що не прийнята підприємством в цілому, - частина, яка «зникає» з нього) і передбачувана стратегія (частина наміченої стратегії, яку починають реалізовувати всередині підприємства менеджери середньої ланки). Додатково до передбачуваної стратегії приєднується ще одна. Вона є випадково сформованою і визначається як стратегія, яка ніколи не встановлювалася верхніми ешелонами управління, а «виникла» з дій працівників, не причетних до управління. Передбачувана і випадкова стратегії разом утворюють реалізовану стратегію підприємства [6]. Цей процес показаний на рис. 1.

Вміння аналізувати і оцінювати корпоративну культуру сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Послідовність процедури оцінки корпоративної культури для виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення змін, представлена на рис. 2.

Було виділено елементи корпоративної культури відповідно до кожного з видів змін та здійснено опис цих елементів певними індикаторами для ідентифікації корпоративної культури в процесі організаційних змін.

Також було встановлено, що цілі організаційних змін визначають цілі формування корпоративної культури. В свою чергу, рівень корпоративної культури підприємства визначає результати успішності організаційних змін. Отже, на меті є виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін.

Для дослідження було використано метод експертних оцінок, так як ідентифікувати корпоративну культуру в процесі організаційних змін практично не можливо. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток досліджуваного об'єкта, ґрунтується на гіпотезі

наявності бодай у частини провідних спеціалістів конкретної області глибоких і достатніх знань про шляхи розв'язання досліджуваної проблеми.

Для оцінки індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін використаний один із різновидів номінальних шкал - дихотомічна шкала, яка кодується двома взаємовиключними значеннями (1/0). У якості методу зібрання даних було обрано проведення анкетування. Автором роботи обрано метод середнього арифметичного, як найбільш швидкого та простого для розрахунку результатів.

Перед безпосередньою обробкою отриманих оцінок експертів рекомендовано провести аналіз узгодженості їх думок. Узгодженість думок характеризується «зсунутою або незсунутою оцінкою дисперсії відліку» [5]. Мірою узгодженості думок експертів найчастіше виступає так званий коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою:

$$W = 12 S / (n^2 * (m^3 - m)) \quad (1)$$

де S – сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від середнього арифметичного рангів;

n – кількість експертів, осіб;

m – число об'єктів експертизи, шт.

Коефіцієнт конкордації може змінюватися в межах від 0 (узгодженість думок експертів відсутня) до 1 (повна узгодженість думок експертів).

Під час підбору експертів враховувалися рекомендації про їх відбір з урахуванням компетенції. Група не повинна складатися із представників вузької спеціалізації, так як їх думка може мати тенденційний характер. Необхідно також звертати увагу на ступінь складності об'єкту експертизи та наявності у експертів необхідної кваліфікації, досвіду роботи. Повинні враховуватися й особистісні відносини між експертами. Необхідно також виявити можливі протиріччя між цілями експертизи та цілями експертів для того, щоб передбачити зміщення групової оцінки у напрямку, бажаному для одного або декількох, або всієї групи експертів [6].

Для апробації обґрунтованого методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції підприємства було обрано підприємства ІГ «У.П.Е.К.» – «ПАТ ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст», проте перераховані підприємства використані у аналізі тому, що мають найбільшу активність у проведенні та реалізації організаційних змін. Основна ж увага приділяється корпоративній культурі ІГ «УПЕК», що затверджена Кодексом корпоративної етики. Є припущення, що передбачувана корпоративна культура на перерахованих підприємствах однакова, так як встановлена єдиним кодексом. Так як, підприємства, що входять до складу групи використовуються як промислові майданчики для виготовлення кінцевої продукції, корпоративна культура, що склалася досліджувалась серед керівництва, працівників інженерного центру,

спеціалісти R&D центру, працівників HR-відділу.

Отже, при проведенні оцінки індикаторів для виявлення достатності рівня корпоративної культури для проведення організаційних змін ІГ «УПЕК» експертами оцінювання виступили:

- керівники інноваційних підрозділів групи;
- фахівці об'єднаного інженерного центру ІГ «УПЕК»;
- спеціалісти R&D центру;
- працівники відділу HR, спеціалісти по роботі з персоналом.

В експертному оцінюванні приймало участь 9 експертів, 3 із яких працюють у відділі HR та займаються роботою з персоналом.

За еталон було прийнято ідеальну модель корпоративної культури, яка б повністю забезпечувала підготовку та адаптацію персоналу до запланованих організаційних змін, сприяла їх легкому і якісному протіканню, змінюючись також. Проте результати експертного оцінювання вказують на напрями для подальшої роботи.

Профіль культури управління, що складається з 4х структурних елементів корпоративної культури підприємства (рис.3) показав недостатній рівень взаємовідносин з контрагентами, а саме відсутність процедура Due diligence або будь-якої неформальної ідентифікації контрагента для перевірки нових бізнес-партнерів підприємства, відповідних процедур протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, правил дарування чи отримування подарунків та встановленої процедури попередження конфлікту.

Метод Due diligence або метод «належної обачності» є дуже популярним у великих корпораціях, так як будь-яка бізнес-ситуація, пов'язана з необхідністю виявлення і оцінки всіх існуючих ризиків. Метод передбачає, що встановленню ділових відносин завжди повинна передувати неформальна ідентифікація контрагентів, а також діяльність клієнтів і партнерів слід постійно моніторити на предмет відповідності заявленим ними цілям.

Процедура Due diligence передбачає використання незалежних джерел інформації, проводиться вона конфіденційно і потай від самого потенційного контрагента. Всі дії в рамках процедури проводяться при обов'язковому дотриманні законів юрисдикції, в якій перевіряється бізнес.

На першому етапі перевірки партнера або контрагента збираються його реєстраційні дані та інші корпоративні відомості. Потім перевіряється наявність судової історії (судових, арбітражних і виконавчих проваджень), з'ясовується репутація бізнесу на резидентному ринку, проводиться його кредитна оцінка, збираються дані про перехід корпоративних прав, придбання і розпорядженні активами. Обов'язковим етапом є збір відгуків інших контрагентів і партнерів, що раніше співпрацювали, а також аналіз його репутації, створеної різними ЗМІ. Так як важливу роль сьогодні відіграє присутність бізнесу в Інтернеті, аналізуються його корпоративний сайт і відповідні профілі в соцмережах.

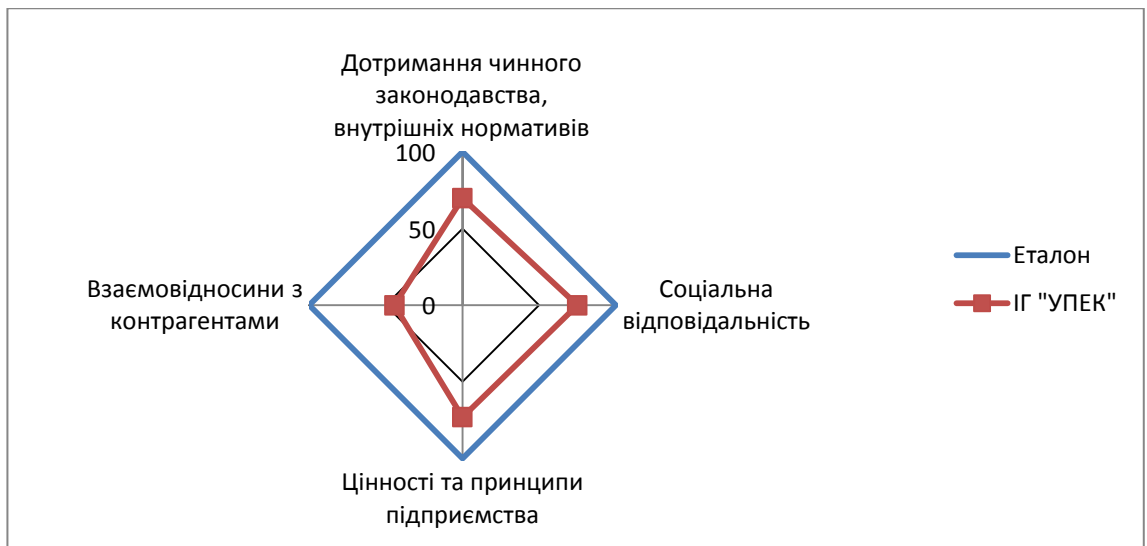


Рис.3. Профіль культури управління ІГ «УПЕК»

Профіль культури виробництва, збуту продукції та культури інформаційної політики об'єднаний в один через отримані високу результати, зображений на рис.4. Даний профіль свідчить про ефективність проведення змін у виробництві та збуту продукції та високому рівні інформаційної політики. Про це свідчить потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал ІГ «УПЕК», створення нових продуктів за європейськими стандартами, використання передових технологій, та виконання всього циклу робі на власній науково-технічній та виробничій базі - від проектування на основі сучасних програмних продуктів до виготовлення кінцевої продукції на оновлених виробничих потужностях. Культура інформаційної політики базується на інформаційній прозорості та високому рівні PR-забезпечення діяльності підприємства та проведення ґрунтовних організаційних перетворень.

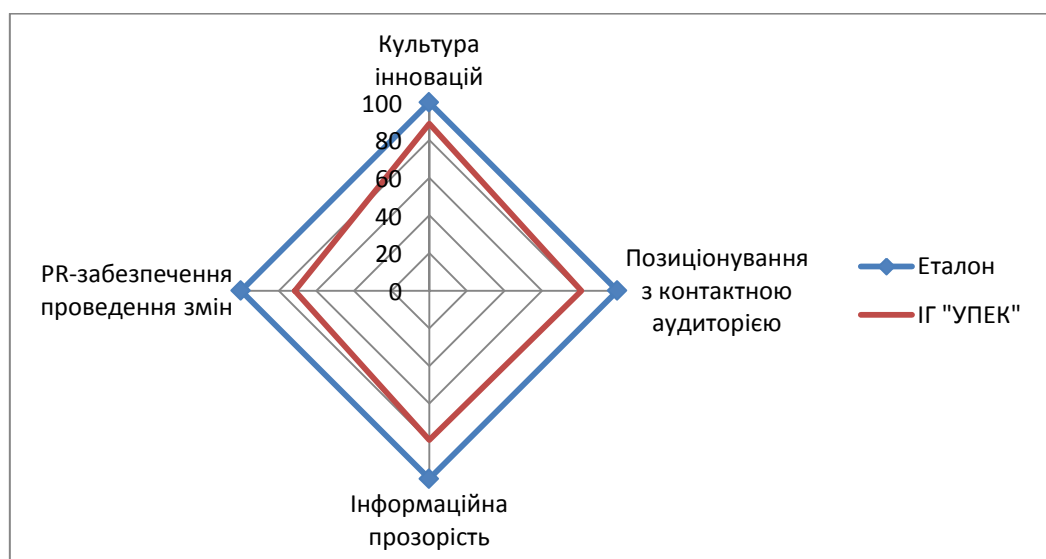


Рис.4. Профіль культури виробництва та збуту продукції та культури інформаційної політики

Профіль культури кадрової політики та програм розвитку персоналу (рис.5) демонструє двояку ситуацію. З одного боку високий рівень мотивації розвитку персоналу та зацікавленості керівництва у якісних змінах, з іншого низька кадрова безпека, не готовність до змін та низька орієнтація на досягнення високих результатів. Це доводить припущення про різний рівень передбачуваної корпоративної культури та культури, що стихійно склалася. Так як досягнення конкурентної переваги, принаймні частково, ґрунтується на можливостях, важливо поширити вивчення стратегії на вирішальні здібності і ресурси, такі як культура. Було доведено, що культура управляє стратегією. Отримані результати говорять про те, що культура існує на передбачуваному і випадково сформованому рівнях (так само, як і стратегія) і на досліджуваному підприємстві культура відповідає вимогам галузі, про що свідчить профіль культури виробництва та збуту. Також було досліджено Кодекс корпоративної етики, який допоміг ідентифікувати елементи корпоративної культури, які не можливо побачити.

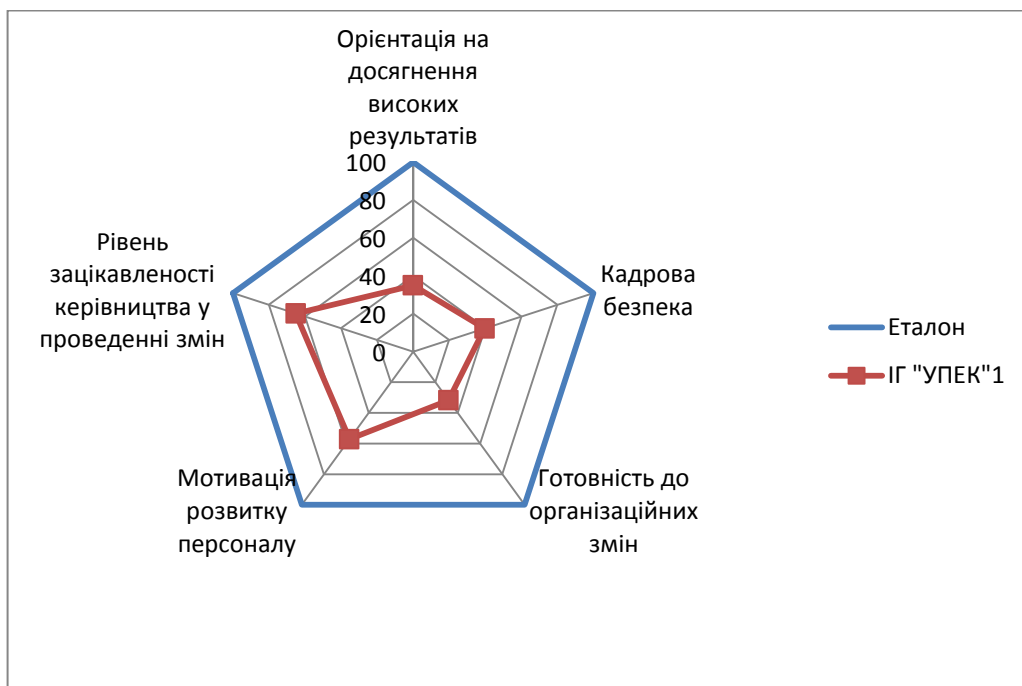


Рис. 5. Профіль культури кадрової політики та розвитку персоналу.

Складається враження, що коли менеджери вищої ланки роблять свідомі і рішучі зусилля не тільки по створенню, а й по насадженню того, що вони сподіваються зробити домінантною культурою, ця культура дійсно

спочатку вкорінюється на наступному рівні організації (тобто серед менеджерів середньої ланки).

Однак у міру того, як ця намічена культура надалі поширюється менеджерами середньої ланки серед працівників, не причетних до управління, численні фактори можуть подіяти на неї і істотно змінити в порівнянні з початковою задумкою. Верхнім ешелонам управління необхідно знати, що подібна зміна може насправді піти на користь підприємства та його конкурентної переваги. Тому культурні відмінності не обов'язково будуть перешкоджати без подальшого вивчення та аналізу. Насправді можна зробити висновок, що в інноваційному підприємстві подібна культурна відмінність може навіть заохочуватися, проте існують аспекти діяльності персоналу, якими не можна нівелювати.

Визначення рівня корпоративної культури визначає який комплекс заходів можна забезпечити для того, щоб організаційні зміни підтримувались персоналом підприємства та були успішними (рис. 6). Незважаючи на те, що організаційні зміни найчастіше ретельно плануються, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності на підприємстві. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал підприємства залучений в сам процес та зацікавлений у ньому, наскільки зрозумілі й прозорі цілі організаційних змін.

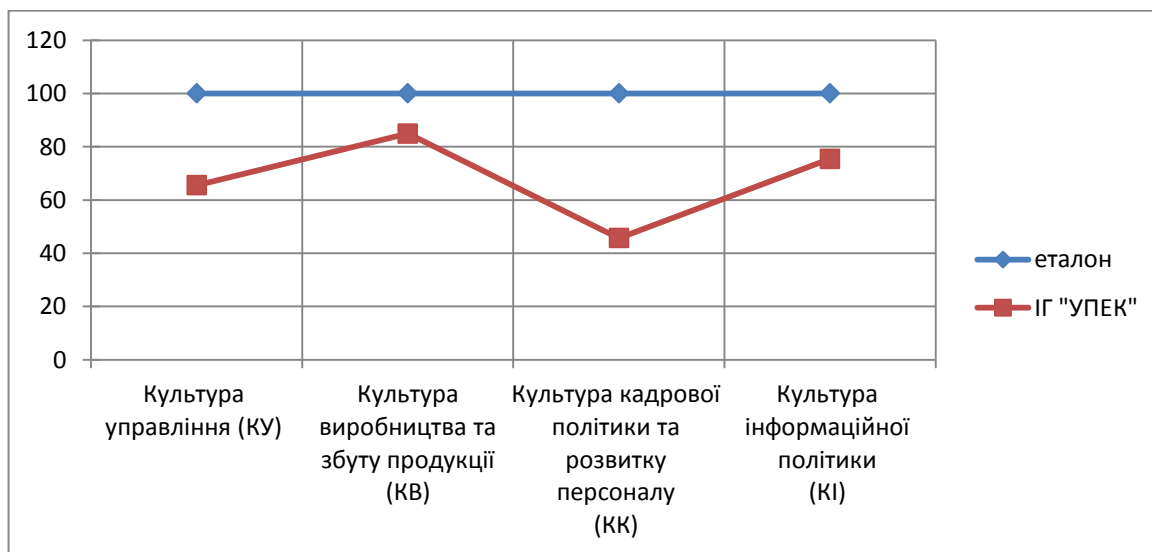


Рис. 6. Профіль рівня корпоративної культури для проведення змін

Висновки та перспективи подальших розвідок

Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал підприємства заради досягнення спільної мети. Зміни не будуть успішними, якщо спочатку не будуть ясні цілі, критерії їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану підприємства. Формування спільного бачення майбутнього може починатися з різноманітних методів формування корпоративної культури для топ-менеджерів підприємства, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку бізнесу. Далі ідеї вищого менеджменту транслюються на рівень середнього менеджменту, при цьому також використовуються методи підготовки персоналу, таким чином цілі перетворень проходять обговорення, доповнюються і коригуються на всіх рівнях. Розробка стратегічних заходів формування корпоративної культури підприємства в процесі організаційних змін буде представлена у наступних дослідженнях.

Література

1. Баулина Т.В. Управление организационными изменениями как важный элемент конкурентоспособности и жизнедеятельности организации / Т.В. Баулина // Тр. Междунар. конф. «Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины». – Донецк, 2002. – Т. 1. – С. 222–231.
2. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.;
3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – 2-е изд., стереотипное / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
4. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства. Монографія / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан на напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
6. Пасека С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Р. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. – 2006. – № 18. – С. 96–100.

7. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. Е. Нектерова; [поб. общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 508 с.

8. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 .

References

1. Baulina T. V. organizational change Management as an important element for the competitiveness and functioning of the organization / Baulina T. V. // Proc. Intern. Conf. "Economic problems and prospects of stabilizing the economy of Ukraine". – Donetsk, 2002. – Vol. 1. – S. 222-231.

2. Voronkova A. E. Management decisions to ensure the competitiveness of the enterprise: organizational aspect. Monograph / A. E. Voronkova, Kalyuzhnaya N. G., Otenko V. And. – Kharkov: PH "INJECTION", 2008.– 427.

3. A.E Voronkov Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnosis and organization. Monograph. – 2-e Izd., stereotypical / A. E. Voronkova. – Lugansk: Publishing house of the East Ukrainian national University named after Vladimir dal, 2004. – 320.

4. Doronina M. S. Management of economic and social processes of the enterprise. Monograph / M. S. Doronina. – Kharkov: Publishing House. HDEO, 2002. – 432.

5. Nalivayko A. P. the Theory of business strategy. The state of modern directions of development: monograph / A. P. Nalyvaiko. – K. : KNEU, 2001. – 228.

6. Pasieka S. G. Corporate culture in the system of factors of competitiveness of banks / H. Apiary G. // Problems and prospects of banking system development : Coll. Sciences. works. – 2006. – No. 18. – S. 96-100.

7. Hall G. H. Organizations: structures, processes, outcomes / G. H. Hall

8. Hamel G. Strategic flexibility / G. Hamill, K. Prahalad, H. Thomas, D. O'Neal. TRANS. angl. – SPb. : Peter, 2005. – 384 .