

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

КУЗНЕЦОВ А. А.

соискатель

Днепропетровск

Эффективность разработки и реализации стратегии развития бизнеса компании определяется качественным уровнем персонала, который занимается этим вопросом на всех уровнях управления: начиная от членов Наблюдательного Совета и заканчивая рядовыми сотрудниками компании. Недаром еще в начале прошлого века Генри Форд-старший говорил: «Заберите у меня заводы – и через год я построю новые, заберите у меня мою команду – и через год мои заводы зарастут травой» [1, с. 37]. При внедрении стратегии развития бизнеса компании необходимо четко определить порядок внедрения такой стратегии, которая, по сути, будет своего рода реформой всего бизнеса, а, значит, потребует создания команды реформаторов и вызовет, безусловно, сопротивление со стороны ряда сотрудников, так как люди всегда боятся перемен.

Поэтому залогом эффективности развития бизнеса в целом является обеспечение эффективного развития корпоративной культуры промышленного предприятия. Информатизация современной экономики и общества в целом требует пересмотра традиционных подходов к управлению корпоративной культурой предприятия. Как справедливо отмечала М. Тетчер: «в 1990 году мы не могли предположить, как велико будет воздействие информационной революции на бизнес, образ жизни и даже ход военных действий» [2, с. 25].

Проведенный анализ специальной литературы свидетельствует о недостаточности исследований в данном направлении в современной науке и практике.

Целью статьи является обоснование теоретических и практических аспектов формирования информационного механизма для контроля развития корпоративной культуры промышленного предприятия.

Эффективное управление корпоративной культурой предприятия можно обеспечить путем построения комплексной информационной системы, в которой накапливается информация о состоянии реализации корпоративной культуры с детализацией по всем уровням управления и направлениям, и с использованием которой можно получать информацию в виде отчетов для:

- 1) внешних пользователей;
- 2) целей периодического планирования, контроля и оценки;
- 3) принятия решений в нестандартных ситуациях и при выборе политики фирмы.

Составление отчетов первой группы (внешних отчетов) относится к сфере публичных отчетов, которая жестко подчинена стандартным принципам.

При этом внешними пользователями являются собственники, инвесторы, общественность и кредиторы (фактические или потенциальные).

Составление отчетов второй и третьей групп является прерогативой органов управления компании. Эти отчеты содержат информацию не только об общем положении корпоративной культуры предприятия, но и о состоянии дел непосредственно в разных сегментах управления. Подобные сведения необходимы внутренним пользователям информации.

Переход от административных методов управления экономикой к рыночным условиям хозяйствования изменил запросы пользователей информации.

Исследованием вопросов построения корпоративного документооборота занимался Саттон Майкл Дж. Д. [4]. В рыночной экономике значительно усложнился процесс управления предприятием, которому предоставлена полная хозяйственная и финансовая самостоятельность. Первая заключается в самостоятельном выборе вида деятельности, партнеров по бизнесу, определении рынков сбыта продукции «услуг» и др. Финансовая самостоятельность предприятия состоит в его полном самофинансировании, определении финансовой стратегии, политики ценообразования и др.

Информацией обычно считают данные, факты, наблюдения, т. е. все то, что расширяет наши представления об объекте исследования.

Для контроля управления корпоративной культурой предприятия менеджеры могут использовать как неколичественную информацию (слухи и т. п.), так и количественную, которая, в свою очередь, делится на учетную и не учетную.

К информационному обеспечению управления корпоративной культурой предприятия следует предъявлять такие требования:

- 1) быть полезной для принятия управленческих решений;
- 2) привлекать внимание управляющих к сферам потенциального риска;
- 3) объективно оценивать работу менеджеров предприятия.

Управленческая информация считается полезной лишь тогда, когда она положительным образом влияет на результаты работы менеджеров предприятия.

При построении механизмов контроля эффективности реализации корпоративной культурой предприятия основное внимание следует уделить организационным подразделениям – структурным элементам компании, возглавляемый руководителем, который несет ответственность за целесообразность понесенных расходов. Степень детализации мест возникновения затрат и их увязку с центрами ответ-

ственности должна устанавливаться исполнительным органом по согласованию с Наблюдательным Советом. Таким образом, внимание при контроле эффективности реализации корпоративной культуры предприятия будет фокусироваться как на хозяйственной деятельности в целом, так и на отдельных функциях.

Различными аспектами реализации корпоративной культуры предприятия в настоящее время занимаются отдельные подразделения, информация оказывается разбросанной между различными службами, что обуславливает отсутствие возможности ее оперативного комплексного использования.

Анализ эффективности реализации корпоративной культурой предприятия если и проводится, то с серьезным запозданием, когда основные мотивационные механизмы для персонала предприятия уже сформированы и возможность повлиять на них упущена; эффективность работы отдельных структурных подразделений, как правило, не анализируется вовсе.

Таким образом, основными целями контроля реализации корпоративной культуры предприятия должны быть:

- 1) оказание помощи управляющим;
- 2) контроль, планирование и прогнозирование реализации корпоративной культуры предприятия;
- 3) выбор наиболее эффективных путей развития корпоративной культуры предприятия;
- 4) принятие стратегических, тактических и оперативных управленческих решений по реализации корпоративной культуры предприятия;
- 5) обеспечение базы для оптимизации направлений развития корпоративной культуры предприятия.

Процесс принятия управленческих решений предполагает сравнение двух или более вариантов решения какой-либо проблемы и выбор лучшего.

Особого внимания заслуживает цель — принятие решений в отношении реализации корпоративной культуры предприятия.

Отличительной чертой предлагаемого механизма контроля реализации корпоративной культуры предприятия является то, что ответственность за реализацию конкретных направлений управления корпоративной культурой предприятия и, соответственно, за все виды ресурсов на всех без исключения этапах кругооборота средств в процессе деятельности компании закрепляется персонально.

По мере развития промышленных предприятий, увеличения оборотов и количества проводимых операций возникает необходимость совершенствования управления бизнесом и контроля деятельности всех подразделений. Для решения этой задачи целесообразно внедрение современной автоматизированной системы класса ERP. Проект должен предусматривать автоматизацию широкого спектра задач, включая управление производством, материальными запасами, производственными мощностями, а также управление персоналом.

До настоящего момента стоимость проектов комплексной автоматизации управления слишком высока для предприятий. Поэтому для отечественных компа-

ний возможен другой путь – разработка и внедрение автоматизированной системы с помощью профессиональных консультантов. При этом во главу угла была поставлена необходимость исходить из специфики нашего предприятия и реальных потребностей менеджеров и собственников в информации.

С появлением системы класса ERP компания получила возможность создать целостный управленческий комплекс: 1) управление продажами (прямые продажи и торговля); 2) управление закупками; 3) интегрированное управление финансами и бухгалтерский учет; 4) управление персоналом; 5) управление оборотными активами.

Целью внедрения является построение комплексной системы управления в соответствии с принципами концепции ERP (Enterprise Resource Processing).

С использованием внедренной ERP системы был разработан и внедрен четырехуровневый механизм контроля реализации корпоративной культуры предприятия.

Схематично предложенный механизм контроля реализации корпоративной культуры предприятия представлен на *рис. 1*.

1 уровень – разработка концепции корпоративной культуры предприятия – Стратегический план на 3 года; контроль реализации корпоративной культуры предприятия – Отчет о реализации корпоративной культуры предприятия - за 3 года.

2 уровень – Детализация концепции корпоративной культуры предприятия – План на 1 год (на основе Стратегического плана на 3 года); контроль реализации концепции корпоративной культуры – отчет на 1 год (на основе отчетов по исполнению квартальных бюджетов);

3 уровень – разработка тактики развития корпоративной культуры предприятия – бюджеты на квартал (на основе Бизнес-плана на текущий год); контроль реализации тактики развития корпоративной культуры предприятия – отчеты по исполнению бюджетов на квартал (на основе отчетов по исполнению бюджетов за месяцы, входящие в отчетный квартал);

4 уровень – постановка оперативных задач по развитию корпоративной культуры предприятия – бюджеты на текущий месяц (на основе бюджетов на квартал); контроль реализации оперативных задач по развитию корпоративной культуры предприятия – отчеты по исполнению бюджетов за текущий месяц (на основе фактических показателей за месяц).

При разработке комплекса управленческих отчетов, с использованием которых менеджмент может контролировать эффективность реализации корпоративной культуры предприятия, следует выделять четыре глобальных направления:

- 1) кадровая перспектива,
- 2) мотивационная перспектива,
- 3) стимулирующая перспектива;
- 4) организационная перспектива.

По каждой из перспектив необходимо разрабатывать и взаимоувязывать направления оценки эффективности реализации корпоративной культуры с позиции общей стратегии развития предприятия.

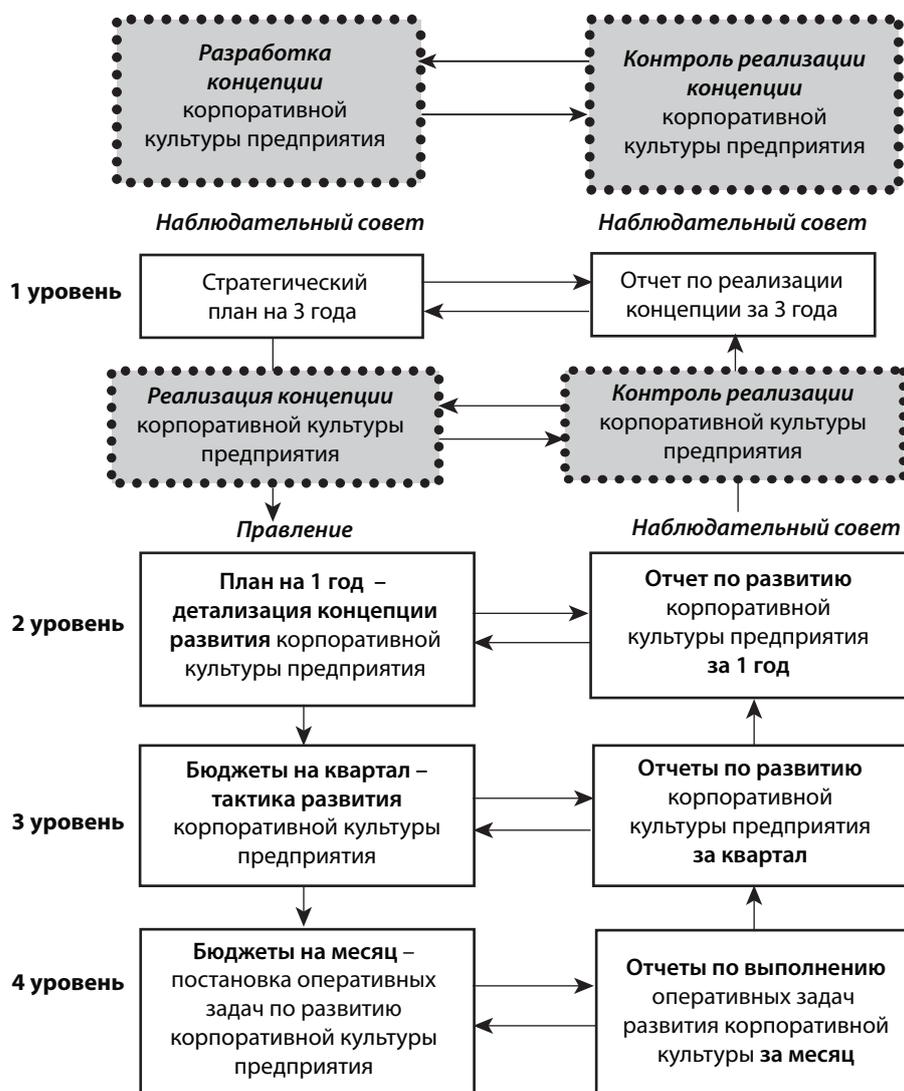


Рис. 1. Механизм контроля развития корпоративной культуры предприятия (авторская разработка)

ВЫВОДЫ

В целом предложенный информационный механизм контроля развития корпоративной культуры промышленного предприятия направлен на формирование системного управления корпоративной культурой, обеспечивает ее развитие в компиляции с общей стратегией развития бизнеса промышленного предприятия. Для формирования практического механизма синергетического предоставления информации управленческому персоналу за разные временные промежутки (год, квартал, месяц, декада, неделя, день, on-line) целесообразно разработать комплекс управленческих отчетов относительно развития корпоративной культуры предприятия. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Мн.: Попурри, 2007. – 352 с.
2. Тэтчер Маргарет. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира / Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 504 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.

4. Саттон Майкл Дж. Д. Корпоративный документооборот: принципы, технологии, методология внедрения / Майкл Дж. Д. Саттон. – Санкт-Петербург : ООО «БМикро», 2002. – 448 с.

5. Шконда В. В., Кальянов А. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: Монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. – Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.

6. Носков В., Кальянов А., Єфросініна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Соціальна психологія. – 2006. – № 3(17). – С. 76 – 88.

7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

8. Канеман Д. Внимание и усилие / Пер. с англ. И. С. Уточкина. – М. : Смысл, 2006. – 288 с.

9. Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа / Оливер Уильямсон // Альманах THESIS. – 1993. – Вып. 3. – С. 41 – 49.

10. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход / Беккер Г. С. ; [пер. з англ. Е. Батракова, Р. Капелушников, Б. Максименко та ін.]. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.