

Хорев А.И.

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета, консалтинга и финансов Воронежской государственной технологической академии (ВГТА)

Совик Л.Е.

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, консалтинга и финансов ВГТА

Агеева И.В.

аспирантка кафедры бухгалтерского учета, консалтинга и финансов ВГТА
flamema@gmail.com

организационная культура И КОНТРОЛЛИНГ

**Влияние организационной культуры
на построение модели контроллинга
в условиях инновационной деятельности**

Аннотация

Переход к инновационному типу развития невозможен без укрепления организационной культуры. В статье проведена диагностика организационной культуры корпоративного объединения радиоэлектронной промышленности Воронежской области. Предложен новый тип организационной культуры, характерный для компаний с участием государственно-частного партнерства при формировании модели контроллинга.

Ключевые слова: организационная культура, государственно-частное партнерство, контроллинг, бюрократический тип организационной культуры, инновационный тип организационной культуры, стиль управления, инновационное развитие

Переход к инновационному типу развития невозможен без укрепления и повышения значимости организационной культуры. Организационная культура – это разделяемая большей частью персонала идеология управления,

лежащая в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и с ее окружением (4).

Организационная культура присутствует во всех сферах деятельности работника предприятия. Поэтому ее функции должны быть

реализованы во всех функциональных блоках системы управления фирмой и неразрывно связаны с механизмом контроллинга, что особенно проявляется в степени регламентации, степени охвата контролем объектов управления.

Организационная культура

Зарубежный опыт показывает, что от особенностей организационной культуры в значительной степени зависит степень успешности фирмы. Так, компания Salomon Brothers была знаменита своей индивидуалистической культурой, которая поощряла усилия отдельных людей, но мало помогала налаживанию сотрудничества.

У компании British Broadcasting Corporation имеется сильная культура – глубоко политизированная, пропитанная идеей служения общественному благу, но не придающая большого внимания клиентам (1). Однако культура не является гибким инструментом управления, так как для ее развития требуется достаточно длительное время.

Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером. В литературе в основе такой классификации лежит, как правило, один из компонентов культуры:

- распределение властных полномочий в системе управления организацией;
- принятая парадигма менеджмента;
- степень риска при принятии управленческих решений и др.

Таким образом, тип организационной культуры является одним из

показателей комплексной оценки предприятия, на основании которой формируется модель контроллинга.

Методика определения типа организационной культуры

Концерн «Созвездие» – это интегрированная структура, включающая в себя 16 предприятий радиоэлектронной отрасли. Головная организация – ОАО «Концерн «Созвездие» (бывший Воронежский научно-исследовательский институт связи). Интегрированная структура концерна создана путем соподчинения совершенно независимых самостоятельных фирм через механизмы передачи материнской компании государственного пакета акций.

На всех предприятиях, входящих в группу, определенная организационная культура уже сформировалась. Поэтому, прежде чем разрабатывать стратегию ее развития,

организационная
культура – это
разделяемая большей
частью персонала
идеология управления,
лежащая в основе
отношений
и взаимодействий
как внутри организации,
так и с ее окружением

следует произвести комплексную оценку уровня существующей культуры. Такая оценка дает возможность выявить те характеристики, компоненты культуры, которые в наибольшей степени препятствуют инновационной деятельности, или, наоборот, максимально способствуют этому.

Рассмотрим более подробно методику определения типа организационной культуры на основе комплексной оценки (2).

В качестве параметров оценки и основных показателей используются:

- ориентация внимания организации на внутренней/внешней среде;
- индивидуализм/коллективизм: преобладание тех или иных черт индивидуализма или коллективизма в управлении организацией;
- стиль управления – бюрократический или инновационный.

Механизм диагностики фирмы по указанным параметрам для определения типа организацион-

ной культуры представляет собой балльную экспертную оценку. Численные значения оценки наносятся на график, изображенный на рис. 1 (см. ниже).

Путем соединения точек значений оценок на осях OX , OY , OZ образуется треугольник – диаграмма организационной культуры фирмы. Полученный треугольник графически изображает особенности культуры и позволяет выбрать стратегию ее формирования и развития, усиливая или ослабевая те или иные черты в зависимости от целей развития.

Типы организационной культуры

Для определения типа организационной культуры выберем четыре предприятия (два научных, два производственных), расположенных в разных регионах страны и наиболее различающихся по объему выпускаемой продукции, численности работающих (см. табл. 1 на с. 51).

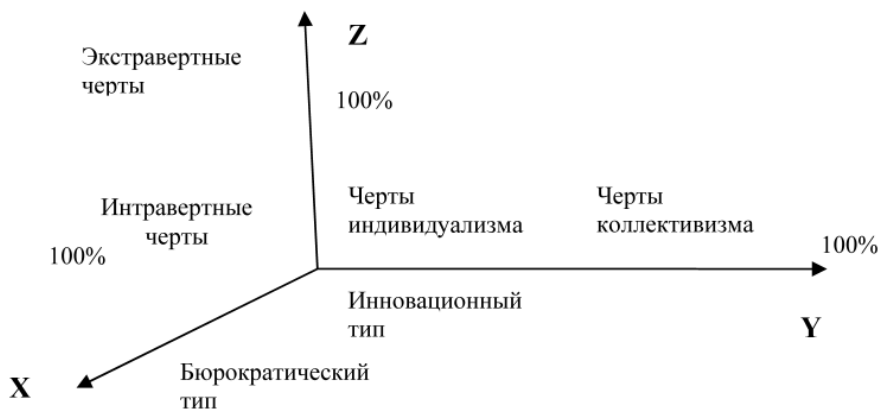


Рис. 1. Оси координат для определения типа организационной культуры

Краткая характеристика предприятий концерна

Наименование	Вид деят-ти	Место нахождения	Объем выпуска	Число работающих
Предприятие А	наука	Воронеж	> 2 млрд руб.	> 6000 чел.
Предприятие В	наука	Москва	> 100 млн руб.	< 100 чел.
Предприятие С	производство	Алтайский край	> 100 млн руб.	> 200 чел.
Предприятие D	производство	Тамбов	> 500 млн руб.	>2000 чел.

Полученные графики, иллюстрирующие характерный для каждого из четырех предприятий тип организационной культуры, представлены на рис. 2 (см. ниже).

Из полученных графиков видно, что одно из трех предприятий (предприятие В) в большей степени взаимодействует с внешней

средой (внешний фокус преобладает над внутренним). Это обусловлено в некоторой степени тем, что предприятие расположено в Центральном регионе России – г. Москве, и является «лидером» по числу молодых кадров. Средний возраст работников здесь составляет 35 лет. Это молодые, готовые

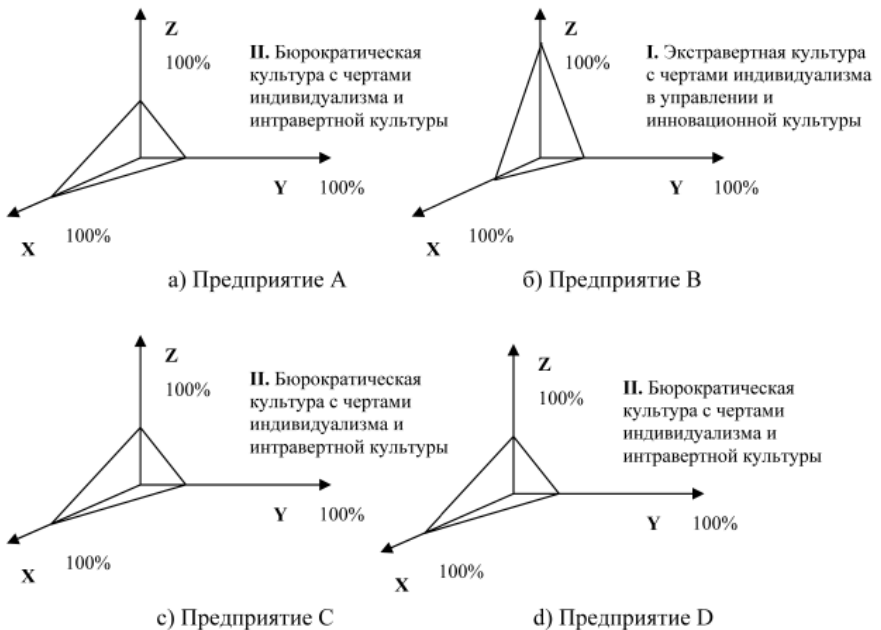


Рис. 2. Графики, иллюстрирующие типы организационной культуры предприятий концерна

...культура не является
гибким инструментом
управления,
так как для ее развития
требуется достаточно
длительное время

к нестандартным решениям проблем сотрудники с ярко выраженным преобладанием индивидуализма.

Оставшиеся три предприятия характеризуются бюрократической культурой, которая характеризуется:

- жесткой иерархической вертикалью власти;
- четким ограниченным кругом обязанностей работников и подразделений;
- централизацией;
- низким уровнем делегирования полномочий, ответственности;
- ограниченным внедрением инноваций.

Следует отметить, что для большинства предприятий концерна бюрократический тип культуры является преобладающим.

Однако в условиях глобализации экономических отношений, применения информационных технологий и активной инновационной деятельности все большее значение принимает ориентация на единую общую цель, на постоянные инновации, инвестиции в новые технологии — то есть на те черты, которые присущи инновационному типу организационной культуры.

Государственно-частное партнерство

Повышение инновационной активности высокотехнологичных предприятий в настоящее время связано с использованием механизмов государственно-частного партнерства.

Государственно-частное партнерство основывается с целью обеспечить финансирование, планирование, исполнение и эксплуатацию объектов, производств и предоставления услуг государственного сектора. Его ключевыми особенностями являются:

- долгосрочность обеспечения и предоставления услуг;
- передача рисков частному сектору;
- многообразии форм долгосрочных контрактов, заключаемых юридическими лицами с государственными и муниципальными структурами (3).

Развитие механизмов государственно-частного партнерства в концерне приведет в конечном итоге

...тип организационной
культуры является
одним из показателей
комплексной оценки
предприятия,
на основании
которой
формируется модель
контроллинга

Сравнительный анализ типов организационных культур

	Бюрократический	Партнерский	Инновационный
Наиболее характерная отрасль	Нефтедобывающая, энергетическая	Предприятия оборонно-промышленного комплекса	Финансовая сфера, страхование, информационные технологии
Целевая ориентация	На частные цели	Цель – реализация общественно значимых проектов (НИОКР, безопасность страны, оказание общественных услуг и др.)	На общую цель
Характер управления	Централизованный	Разделение полномочий между государством и частным бизнесом	Децентрализованный
Оперативность принятия решения	Низкая	Высокая	Высокая
Внедрение инноваций	Бюрократические препятствия	По сценарию партнеров	Ориентация на постоянные инновации, поощрение творческого подхода, инвестиции
Структура управления	Линейно-функциональная	Проектная	Матричная

к изменению типа организационной культуры от бюрократического к партнерскому.

Это предложенный нами новый тип организационной культуры, характерный для организаций с участием государственно-частного партнерства. Сравнительный анализ типов организационных культур представлен в табл. 2 (см. выше).

Вопрос влияния организационной культуры на развитие и деятельность предприятий достаточно широко рассматривался российскими и зарубежными экономистами. Исследования показывают, что культура влияет на процессы, протекающие в компании, структуру, конкурентоспособность, инновационность, общую резуль-

тативность деятельности. Таким образом, от грамотно построенного процесса формирования и развития организационной культуры в современных отечественных компаниях во многом будет зависеть успешность проводимых контроллинговых мероприятий.

Литература

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: СПбГУ, 2008
3. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-част-

ного партнерства. / Пер. с англ. под ред. Королева В.А. – Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк и Женева, 2008. – 128 с.

4. Горшкова Л.А. Анализ организации управления: аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

5. Генералов С.В. Меры по развитию механизмов государственно-частного партнерства. // Приложение к ежегодному экономическому докладу 2008 года Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»

«Стратегия 2020»: от экономики «директив» к экономике «стимулов».

6. Хрусталева Е.Ю. Проблемы организации и управления в наукоемких отраслях экономики России. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.

7. Варшавский А.Е. Инновационный менеджмент в России: Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности: монография. – М.: Наука, 2004. – 880 с.

рп

Khorev A.I.

Dr. of Econ. Sci., Professor, Head of Chair of Accounting, Consulting and Finance, Voronezh State Technological Academy (VSTA)

Sovik L.E.

Cand. of Econ. Sci., Associate professor, Chair of Accounting, Consulting and Finance, Voronezh State Technological Academy (VSTA)

Ageeva I.V.

Post-graduate student, Chair of Accounting, Consulting and Finance, Voronezh State Technological Academy (VSTA)

Influence of Organizational Culture on the Construction of a Controlling Model in Conditions of Innovation Activity

Abstract

Transition to an innovative type of development is impossible without strengthening the organizational culture. The authors diagnose organizational culture of a corporate association of the radio-electronic industry of the Voronezh Region. They suggest a new type of organizational culture, typical of the companies with public and private partnership while forming a controlling model.

Keywords: organizational culture, public and private partnership, controlling, bureaucratic type of organizational culture, innovative type of organizational culture, management style, innovative development