

Ежеквартальный научный и производственно-практический журнал
Минского института управления

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Издается с марта 2005 года

№ 1 (13)

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«МИНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

2008

Рукописи рецензируются.

Авторы ответственны за достоверность информации, точность фактов, цитат, других сведений, за нарушение авторских прав любых юридических и физических лиц, а также за использование данных, которые не подлежат публикации в открытой печати.

Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции.

При использовании материалов, опубликованных в «Экономике и управлении», ссылка на журнал обязательна.

Ответственный за выпуск: Н.П. Чепиков
Редактор: А.А. Сычев
Компьютерная верстка: Л.Н. Шалаева
Дизайн обложки: О.Н. Суша

Адрес редакции:

220102, г. Минск, ул. Лазо, 12.
Тел.: 243-75-86, факс: 243-75-86
e-mail: eup@miu.by
www.miu.by

Издание зарегистрировано 02.02. 2005 г. в Министерстве информации
Республики Беларусь.
Свидетельство о регистрации № 1675.

© Минский институт управления, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

XXI ВЕК: ПУТИ РАЗВИТИЯ

<i>Цыу Н.А.</i> Роль экономической дипломатии в мировой экономике	3
<i>Марахина И.В., Прокопьев Н.А.</i> Внедрение модели интеллектуальной организации как фактор повышения инновационной активности отечественных предприятий	6
<i>Мазур О.А.</i> Соотношение лицензирования и правоспособности юридических лиц	11
<i>Вегера С.Г.</i> Экономическая сущность ренты с позиций субъектов земельных отношений	16

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

<i>Хацкевич Г.А., Чепелева Т.И., Чепелев А.Н.</i> Моделирование структур производства	20
<i>Жук Е.Е., Хатько А.Ю.</i> Классификация административно-территориальных единиц в целях эффективного управления	24
<i>Гуторова И.И.</i> Формирование стратегий маркетинга предприятиями общественного питания	33
<i>Дашкевич В.А.</i> О совершенствовании механизма материально-технического обеспечения предприятий Республики Беларусь	40

ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ

<i>Бобрицкий Н.Г., Довыдова О.Г.</i> Распределение фонда мотивации инноваций среди работников предприятия	45
<i>Макаревич Д.М.</i> Оценка риска при внедрении компьютерных информационных технологий	52
<i>Перепелкин В.А.</i> Социокультурные особенности инновационного предпринимательства	58
<i>Барановская Т.А.</i> Эволюция лизинга на транспорте	63

РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<i>Вишняков В.А., Волченко Д.А.</i> Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия продвижением и оптимизацией Web-сайтов	68
<i>Файзрахманов Ф.М.</i> Утверждение коалиционного характера конкурентной борьбы в мировом сельскохозяйственном машиностроении	76
<i>Петров-Рудаковский А.П.</i> Перспективные направления использования недревесных лесных ресурсов на внутренних и внешних рынках (ч.1)	81

СТАТИСТИКА И АНАЛИЗ

<i>Хмельницкая И.В.</i> Концептуальные основы инструментального метода комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия	88
<i>Вертай С.П.</i> Диагностика организационной культуры промышленных предприятий по методике ОСАІ	98

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

<i>Хатько А.Ю.</i> Программа социально-экономического развития Гомельской области как аналог стратегического маркетингового плана: критический обзор	104
<i>Кузьмич Е.Н.</i> Подходы к исследованию региональных демоэкономических процессов	113

ЭКОНОМИКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

<i>Антипенко Н.А.</i> Антикризисное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях рыночной экономики	121
<i>Махлин Г.Е.</i> Планирование и контроль бизнес-процессов на основе имитационной модели бюджета предприятия	127
<i>Сакович Т.В.</i> Жилищное хозяйство: состояние и перспективы	134
<i>Лясота И.Э.</i> Стандарты качества в фармацевтической отрасли и опыт их внедрения в Республике Беларусь	139

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО МЕТОДИКЕ OCAI

С.П. Вертай

Организационная культура уже традиционно трактуется как системное понятие, включающее явления материальной и духовной жизни трудового коллектива организации, а также как определенный набор факторов, влияющих на формирование этой организации и оказывающих влияние на эффективность ее деятельности. Она проявляется в определенных аспектах, которые позволяют отличать одну организацию от другой, и придают конкретной организации уникальный характер. Как правило, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» используются исследователями как синонимы. Расхождения в определении понятий «организационная культура», «культура организации», «корпоративная культура», «культура предприятий» [1, 2, 3] связаны с многоплановостью и многоуровневостью культуры и вызваны изучением различных аспектов ее проявления. Организационная культура представляет собой образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и деятельности. Основным элементом организационной культуры являются ценности и ценностные ориентации, которые разделяют все или почти все члены организации, тогда как интегрирующую функцию выполняет философия организации, определяющая ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация осуществляет свою деятельность [4].

Рост интереса предприятий Республики Беларусь к формированию и развитию организационной культуры в последнее время обусловлен тем, что экономические потребности всего общества на определенных этапах развития неодинаковы. Поскольку организация является социально-экономической системой, исследователи ранжируют ее цели и потребности следующим образом: потребность в ресурсах, экономическая безопасность, прибыль, положительная деловая репутация, социальная миссия [5]. Потребность в формировании и развитии организационной культуры относится к потребностям высшего уровня.

Следовательно, любая организация будет стремиться в первую очередь удовлетворить потребности в обеспеченности ресурсами и достижении финансовой безопасности, недооценивая при этом развитие организационной культуры, которая, по определению многих авторов [6], является стратегическим преимуществом организации в конкурентной борьбе.

При изучении организационной культуры и определении перспектив ее развития возникает проблема выбора метода, позволяющего адекватно и объективно проанализировать этот феномен. Методы изучения организационной культуры имеют в основном описательный характер и в значительной степени зависят от восприятия и моральных установок исследователя. К наиболее распространенным методам изучения организационной культуры относятся: анкетный опрос, анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность организации, наблюдение, тестирование, направленное на определение преобладающего типа организационной культуры (по типологии М.Бурке, Ч. Ханди, по модели Хофстиде и др.) [7], а также косвенные методы (анализ афоризмов, пословиц и поговорок, базирующихся на преобладающих ценностях и моделях поведения) [8]. Недостатком применяемых методов является отсутствие связи данных исследований с фактическими результатами деятельности предприятия, позволяющими оценить влияние организационной культуры на эффективность этой деятельности на различных уровнях. Для решения данной проблемы требуется сформировать адекватную, измеримую и управляемую базу данных, охватывающую все сферы организационной эффективности: экономическую, социальную, производственную, внешнюю среду. Это необходимо для того, чтобы измерять и определять зависимость организационной культуры и эффективности через определенные переменные, в частности такие, как общая результативность деятельности, рыночная доля, прибыльность, рост объема продаж, степень удовлетворенности

персонала, социальная гармония организации, методы управления организацией.

Для изучения организационной культуры чаще всего используется методика ОСАИ, или рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона, Р. Куинна. Согласно этой методике механизм влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации раскрывается через воздействие ценностей данной культуры на формирование моделей поведения сотрудников организации, а формирование эффективной организационной культуры К. Камерона, Р. Куинна связывают с типом лидера организации [9]. Именно эти аспекты определяют широкое применение на практике инструмента ОСАИ во всем мире.

Авторы методики ОСАИ выделяют четыре типа организационной культуры, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановую, иерархическую (бюрократическую), рыночную и адхократию. Тип культуры определяется в рамках двух главных измерений, каждое из которых включает по две группы противоположных критериев. Так, первое измерение включает критерии эффективности организации,

характеризующие ее гибкость, дискретность и динамизм, и критерии, акцентирующие ее стабильность, порядок и контроль, а второе измерение – критерии эффективности, которые отмечают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство организации, и критерии, ассоциирующиеся с внешней ориентацией, дифференциацией и конкуренцией.

Каждый набор критериев образует четыре группы показателей, которые характеризуют организационную эффективность, определяющую, что именно в деятельности организации ценят люди, т.е. главные ценности, на основе которых формируется суждение индивидов об организации. Ценности, лежащие на противоположных полюсах каждого измерения, отрицают друг друга. Оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали (рис. 1). Авторы методики ОСАИ обращают внимание исследователей на то обстоятельство, что нет правильных и неправильных профилей культуры. Профиль культуры должен быть индивидуален, соответствовать стратегическим целям организации, способствовать интеграции ее внутренней среды и адаптации организации во внешней среде.

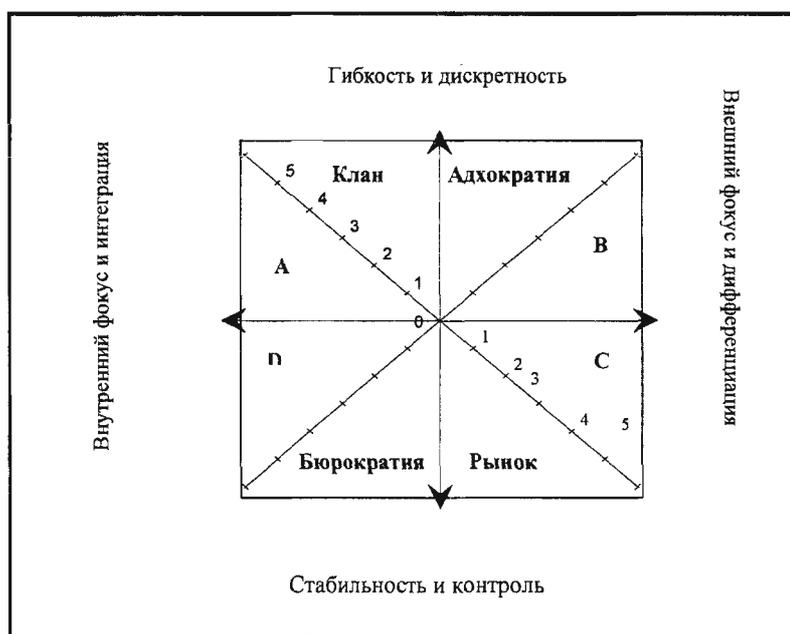


Рисунок 1 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Методика ОСАИ базируется на результатах опроса, инструментом которого является анкета, состоящая из двух разделов: первый направлен на выявление существующего образа организации в сознании сотрудников; второй позволяет определить желаемый образ предприятия. Каждый раздел анкеты включает

шесть блоков, отражающих основные структурные элементы культуры. Такими основными структурными элементами являются:

- важнейшие характеристики организации, позволяющие определить, на что организация в целом похожа;
- критерии успеха;

- общий стиль лидерства;
- стиль управления персоналом, характеризующий отношение к работникам и условия труда;
- факторы, объединяющие сотрудников организации;
- стратегические цели организации.

Для каждого элемента предлагаются четыре утверждения, соответствующие типам корпоративной культуры: А – клановому, В – адхократическому, С – рыночному, Д – бюрократическому.

Сила организационной культуры определяется количеством пунктов, набранных по доминирующим направлениям. Методика может применяться в двух вариантах: с использованием 100-балльной шкалы рейтинговых оценок или 5-балльной шкалы.

Методика OSAI успешно применяется на белорусском предприятии СООО «Пинскдрев-Адриана». Целью нашего исследования является изучение и построение профиля корпоративной культуры данной организации для определения формирования механизма ее влияния на эффективность деятельности организации. Выбор данного предприятия в качестве объекта исследования обусловлен тем, что ЗАО «Пинскдрев» является одним из основных производителей мебели в стране. Это подтверждается данными социологических исследований, в том числе проведенных в рамках национального конкурса «Бренд года»: в 2002 г. торговую марку ЗАО «Пинскдрев» знали 24,8 % респондентов, в 2003 г. – 26,5, в 2004 г. – 43,1, в 2005 г. – 45%. Иными словами, практически каждый второй житель республики знает «Пинскдрев» как производителя мебели.

Учредителями СООО «Пинскдрев-Адриана» являются ЗАО «Пинскдрев», Республики Беларусь, и АО «Адриана», Республики Польша. Несмотря на то, что СООО «Пинскдрев-Адриана» является юридическим лицом, стратегия ЗАО «Пинскдрев» направлена на сохранение целостности акционерного общества, в рамках которого филиалы рассматриваются не как самостоятельные бизнес-единицы, а как структурные элементы ЗАО. Это стало другим аргументом в пользу выбора данного предприятия в качестве объекта исследования.

При изучении организационной культуры СООО «Пинскдрев-Адриана» использована 5-балльная шкала. Ее преимущество состоит в том, что она позволяет добиться независимых ответов в каждом измерении, ибо при 100-балльной оценке необходимо распределить все баллы по предлагаемым вариантам, тогда как при 5-ти балльной следует оценить каждый вариант по предлагаемой шкале. Респонденты должны были выбрать один из следующих вариантов ответа, характеризующих преобладающий тип организационной культуры предприятия: 1 – абсолютно не согласен; 2 – согласен частично; 3 – больше согласен, чем нет; 4 – согласен; 5 – полностью согласен.

Как правило, опрос по этой системе проводится в два этапа: на первом этапе выявляются основные ценности организации, которые уже сформировались; на втором – определяются желаемые ценности, т.е. желаемый образ организации в будущем. Для сравнения существующего и желаемого типа организационной культуры используются характеристики, представленные на рис. 2 [9, с.81].

Ценности, присущие данному типу организационной культуры	Клан	Адхократия	Бюрократия	Рынок
Тип лидера	помощник, воспитатель, родитель	новатор, предприниматель	координатор, наставник, организатор	строгий контроль, соперник, производитель
Критерии эффективности	благоприятный моральный климат, развитие человеческих ресурсов	достижение результата, творчество, рост	рентабельность, своевременность, ровное функционирование	завоевание рыночной доли, поражение конкурентов
Теория менеджмента	соучастие укрепляет преданность делу	новаторство порождает новые ресурсы	контроль способствует рентабельности	конкуренция способствует продуктивности
Стратегии качества	наделять полномочиями, открытость общения	распознавать будущие потребности	измерять и контролировать процессы	измерять предпочтения потребителей

Рисунок 2 – Модель К. Камерона и Р. Куинна «Конкурирующие ценности и организационная эффективность»

Поскольку в формировании и развитии организационной культуры ведущую роль играют руководители различных уровней управления, мы проводили опрос менеджеров и специалистов предприятия СООО «Пинскдрев-Адриана». В выборку был введен

21 респондент (38% генеральной совокупности); в ней представлены сотрудники всех подразделений в соответствии с организационной структурой управления. Результаты, полученные на основании анализа данных, представлены в таблице.

Таблица – Профиль организационной культуры СООО «Пинскдрев-Адриана»

Тип корпоративной культуры		Существующий тип организационной культуры	Желаемый тип организационной культуры
A	Клан	2,2	3,5
B	Адхократия	2,8	3,6
C	Рынок	3,3	4
D	Бюрократия	2,9	3,3

Как видно из таблицы, общий профиль организационной культуры СООО «Пинскдрев-Адриана» тяготеет к рыночному типу (3,3), а также к внешнему фокусу и дифференциации, стабильности и контролю. Клановая и адхократическая культуры нашего объекта исследования выражены в меньшей степени, соответственно – 2,2 и 2,8 баллов. Его существующая организационная культура имеет тенденцию к проявлению во внешней среде и направлена на формирование деловой репутации и имиджа организации среди конкурентов, потребителей, партнеров. На предприятии доминируют ценности, формирующие модели поведения, направленные на достижение результата. Развитие организационной культуры по данному типу адекватно существующей рыночной ситуации и конкурентной борьбе на белорусском рынке производителей мебели.

В текущем периоде основная стратегия деятельности СООО «Пинскдрев-Адриана» направлена на сохранение существующих и завоевание новых рынков, преимущество в конкурентной борьбе и формирование имиджа предприятия через позиционирование бренда «Пинскдрев». По мнению авторов методики, главное утверждение определяющее влияние рыночной культуры на эффективность организации заключается в том, что конкуренция создает стимулы к достижению наиболее высоких уровней продуктивности и, следовательно, соответствующего уровня эффективности. Любое сокращение рыночной доли предприятия и продуктивности воспринимается как неудача.

Следует, однако, учитывать при формировании организационной культуры не только ее внешнее проявление, но и реальную

идентификацию сотрудников со своей организацией. На изучаемом предприятии актуальна проблема восприятия работниками созданной корпоративной культуры и разработки новых механизмов поэтапного повышения ее воздействия на эффективность производственной деятельности, что подтверждается данными диагностики о желаемом типе культуры СООО «Пинскдрев-Адриана» (рис. 2).

По мнению руководителей и специалистов СООО «Пинскдрев-Адриана», корпоративная культура их организации продолжает развиваться по типу рыночной, но в тоже время усиливаются позиции клановой культуры. Потребность в изменении по типу клана выражена наибольшим количеством баллов: разница между существующим и желаемым состоянием по данному типу составляет 1,3 балла. В клановой культуре к наиболее ценным критериям эффективности относятся: сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенность работников условиями труда, развитие человеческих ресурсов и командная форма работы. Изменение организационной культуры в сторону клановой обеспечивает единое представление внутри организации о бренде, его идеях и ценностях, мотивирует к продвижению бренда всеми сотрудниками, а также является основой формирования единого внутреннего и внешнего имиджа организации.

Профиль культуры очень важен при рассмотрении будущего организации в долгосрочной перспективе, в частности для установления предпочтительного стиля менеджмента, наиболее эффективных форм лидерства, моделей поведения, которые будут одобряться группой.

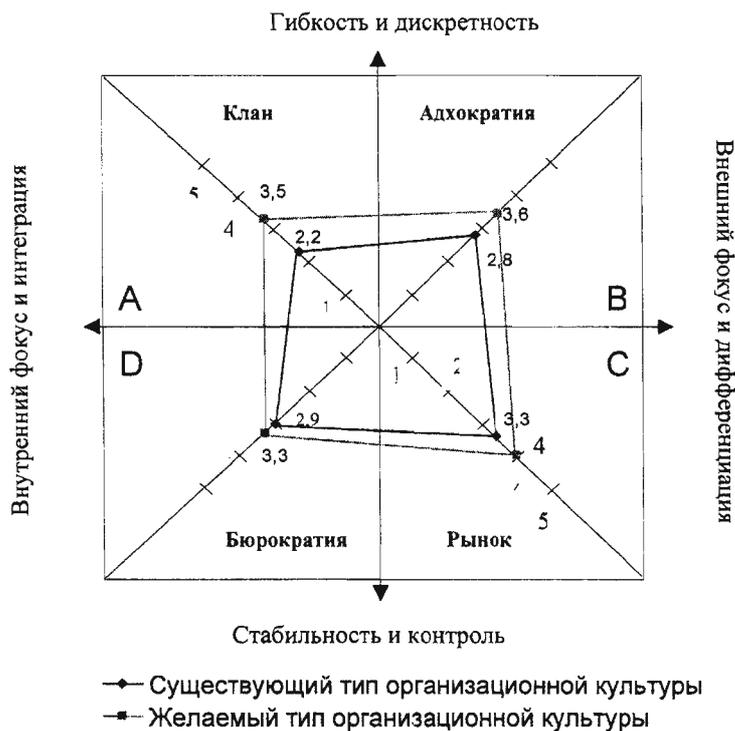


Рисунок 3 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей
СООО «Пинскдрев-Адриана»

Фирма с сильной клановой и слабой рыночной культурой, вынужденная действовать в условиях жесткой конкуренции, может испытывать огромные трудности в борьбе за выживание из-за несоответствия ее организационной культуры внешнему окружению. Для обеспечения совместимости организационной культуры с внешней средой необходимо проводить анализ по каждому средству оценки (важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) в текущем и желаемом состоянии. Проведенный анализ СООО «Пинскдрев-Адриана» показал, что его потребность в развитии организационной культуры в сторону клановой может быть удовлетворена за счет изменения общего стиля лидерства и управления сотрудниками.

Изучаемая организационная культура представляет интерес и в том плане, что в желаемом типе существует потребность в развитии культуры и по адхократическому типу, поскольку разница составляет 0,8 балла. Адхократический тип культуры чаще всего соответствует организациям, действующим в области информационных технологий, но именно для этого типа культуры характерно существование

внутри организации другой доминирующей культуры как ответ на потребности внешней среды [9, с. 103].

Таким образом, анализ результатов, полученных на различных уровнях управления организации, позволяет определить потенциальные области для формирования механизма влияния организационной культуры на эффективность ее деятельности. В случае с СООО «Пинскдрев-Адриана» выявлено, что стремление сотрудников организации к изменению культуры по конкурирующим типам (клановая, рыночная) связано с тем, что на стратегическом уровне управления, направленном на обеспечение будущей жизнеспособности организации в изменяющихся условиях, главными являются критерии эффективности рыночного типа культуры. В то время как для оперативного уровня управления, направленного на использование существующей стратегической позиции, для достижения целей организации главными являются критерии эффективности клановой организационной культуры. Применение рамочной конструкции конкурирующих ценностей позволяет выработать общую точку зрения сотрудников организации на стратегический и оперативный стиль управления организацией, ее цели и критерии измерения эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
2. Тевене, М. Культура предприятия; пер. с франц. / Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003.
3. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. 2003. №5. С.12-22.
4. Симхович, В.А. Организационная культура и философия учреждения // Кіраванне ў адукацыі. 2005. №5. С. 58-61.
5. Горин, С.В. Деловая репутация организации / С.В. Горин. Ростов н/Д.: Феникс, 2006.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление (эл. ресурс), <http://ateh.in12.ru>
7. Наумов, А.И. Влияние национальной культуры на управление бизнесом // Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова; сост. И.А. Петровская. М.: Экономистъ, 2004.
8. Элвессон, М. Организационная культура: перевод с английского / Мэтс Элвессон. Харьков : Гуманитарный центр, 2005.
9. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.

РЕЗЮМЕ

Организационная культура является одним из факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации, а также ее стратегическим преимуществом в конкурентной борьбе. Проблема целенаправленного формирования и развития организационной культуры сегодня весьма актуальна для промышленных предприятий Республики Беларусь. В свою очередь при изучении культуры предприятий и определении перспектив развития возникает проблема выбора метода, позволяющего объективно и адекватно анализировать данный феномен. Для изучения организационной культуры чаще всего используется методика OSAI, или рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона, Р. Куинна. Методика OSAI была в очередной раз успешно использована на белорусском предприятии СООО «Пинскдрев-Адриана». Применение рамочной конструкции конкурирующих ценностей позволяет выработать общую точку зрения сотрудников организации на стратегический и оперативный стиль управления организацией, ее цели и критерии измерения эффективности.

* Статья поступила в редакцию 15 октября 2007 г.