

3. обґрунтування, удосконалення та збалансування розроблених показників із рештою СЗП у цілому для того, щоб вся система управління організацією була ефективною й спрямованою на досягнення короткострокових цілей, стратегії та загальної довгострокової мети.

Література

1. Балькин Ю. Стратегическое управление организацией на основе системы сбалансированных показателей // Отдел маркетинга. — 2005. — № 9. — С. 12—17.
2. Букреев М. Сбалансированная система показателей. Превращение концепции в реальность. Как стать компанией, ориентированной на стратегию // Теория и практика управления. — 2005. — № 5. — С. 45—49.
3. Иванов Р. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 1. — С. 75—80.
4. Никифорова Е., Резникова Н. Сбалансированная система показателей: интегрированный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 10. — С. 46—53.
5. Шершнева З. Е. Стратегическое управление предприятием как реализация целевого подхода // Бизнес информ. — 2006. — № 8. — С. 120—123.
6. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование: от стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. — 512 с.

Стаття надійшла до редакції 17.12.2007 р.

УДК 65.012:65.011.2 (477)

Т. О. Вишинська, аспірантка,
Хмельницький національний університет

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті подано аналіз поняття «бенчмаркінг» та визначено актуальність його застосування у практиці вітчизняних підприємств. Розглянуто сутність та структуру організаційної культури підприємства. Проаналізовано значення параметрів останньої для бенчмаркінгу. Запропоновано механізм впливу рівня розвитку організаційної культури на результативність бенчмаркінгу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організаційна культура, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, ефективність діяльності.

Бенчмаркінг є порівняно новою й малозастосовуваною технологією управління на вітчизняному бізнесі-просторі. Водночас провідні світові науковці характеризують бенчмаркінг як визначальний фактор конкурентоздатності й відносять його до найдоцільніших засобів управління підприємством з погляду ефективності. Сутність бенчмаркінгу полягає в постійному порівнянні власної продукції, послуг і, головне, технологій із продукцією, послугами і застосовуваними технологіями кількох різних компаній, причому не обов'язково тих, що належать до однієї певної галузі промисловості або сфери послуг [1]. Тобто, бенчмаркінг є сукупністю ефективних методів і процедур, які сприяють зміцненню позицій компанії на конкурентному ринку. Так як і кожна новітня технологія управління, бенчмаркінг у процесі впровадження потребує підтримки внутрішнього середовища підприємства. Саме потужність синергічного ефекту, який створюють складові внутрішнього середовища організації, є запорукою ефективності будь-якої технології управління, а особливо новітньої.

Організаційна культура є тим буфером між складовими внутрішнього середовища, що забезпечує ефективність діяльності підприємства, адже вона є системою загальної думки й цінностей, які поділяються всіма членами організації [2]. По-

справжньому сильну культуру не можна імпортувати, вона повинна стати природною похідною ставлення персоналу до організації. Якщо працівники прагнуть «належати» організації, вони вирішать приєднатися і до «загальної індивідуальності». Необхідною передумовою цього стає довіра, заснована на принципах і переконаннях, прийнятих у компанії. В організаціях з потужною культурою вона відходить від людей і стає атрибутом організації, її частиною, яка істотно впливає на її учасників, трансформує їх поведінку відповідно нормам і цінностям, які становлять її основу. Отже, організаційна культура може стати передумовою ефективного проведення бенчмаркінгу й навпаки, може перешкоджати процесу його проведення у разі слабкості системи домінуючих цінностей.

Дослідженням феномену організаційної культури займалися закордонні й вітчизняні науковці, серед яких слід відзначити Д. Елдріджа, А. Кромбі, К. Голда, Г. Моргана, М. Мескона, О. Віханського, О. Наумова, В. Співака, О. Рустамову, Л. Боброву, В. Оглобіна, Ф. Михайлова й ін. Щодо визначень організаційної культури як першої за унікальністю конкурентної переваги, то їх чітко представлено в роботах П. Шеремета, А. Уляновського й С. Грімблата. Вичерпно представлений підхід до досягнення конкурентних переваг шляхом розвитку організаційної культури в роботах Р. А. Фатхутдинова.

Однак, визнаючи організаційну культуру фактором впливу на результативність діяльності підприємства, вітчизняні науковці не надають належного значення шляхам її розвитку в умовах використання новітніх управлінських технологій, зокрема бенчмаркінгу. Мало уваги приділяється також можливостям створення гнучкої організаційної культури на основі організації, що навчається. У разі формування сильної організаційної культури, основними цінностями якої будуть постійне навчання й пошук кращих методів ведення бізнесу, підприємство буде мати додаткові можливості значного підвищення ефективності діяльності за рахунок використання бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг як технологія управління розкривається переважно в роботах закордонних науковців, таких як Роберт Р. Кемп, К. Боган, М. Інґліш, Х. Вазірі, Р. Венетуччі, Х. Дж. Харрінгтон, Г. Зиберт, Ш. Кемпф, Ф. Котлер і ін. Пострадянський науковий простір, займаючись вивченням можливостей застосування бенчмаркінгу в практиці підприємств, виходить із основних висновків, зроблених провідними фахівцями світового рівня й намагається адаптувати понятійний апарат та інструментарій до відповідних умов здійснення господарської діяльності. Однак, відзначаючи важливість внутрішнього середовища в процесі проведення бенчмаркінгу, вітчизняні автори не розкривають механізмів сприяння елементів внутрішнього середовища процесу запозичення й адаптації досвіду передових підприємств й упускають із поля зору такий важливий аспект розвитку, як організаційна культура.

Метою даної роботи є вивчення механізму впливу рівня розвитку організаційної культури підприємства на ефективність його діяльності в процесі проведення бенчмаркінгу.

Відзначаючи, що бенчмаркінг являє собою пошук і застосування на практиці кращих методів організації виробничих процесів. Р. Кемп вказує, що запозичення або адаптація кращих методів дозволяє організації підняти продукцію, послуги й бізнес-процеси на рівень, що забезпечує лідерство [3, с. 14]. Встановлення критеріїв ефективності за допомогою бенчмаркінгу є дієвим засобом ідентифікації організації, які володіють більш високим рівнем і які можуть мати у своєму розпорядженні кращі методи. Однак дійсна перевага бенчмаркінгу полягає в розумінні таких методів, які дозволяють організації перейняти кращий досвід. Виконавчий директор корпорації Хегох Девід Т. Кернз, у свою чергу визначає бенчмаркінг як безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами [4]. Автори Х. Дж. Харрінгтон і Дж. С. Харрінгтон вважають, що бенчмаркінг являє собою процес порівняння, проектування і впровадження [5, с. 33].

Загалом автори доходять висновку, що бенчмаркінг — це систематизований спосіб виявлення, визначення й розробки продуктів, послуг, дизайнів, устаткування, процесів і бізнес-практик найвищої якості для поліпшення реальної роботи організації. Бенчмаркінг-проект завжди проводиться з метою подальшого розвитку своїх виробничих потужностей. Позитивний результат від проведення бенчмаркінгу складається з розуміння конкурентної боротьби й нових ідей з поліпшення власних процесів. Якщо на будь-якому підприємстві відповідальність розподілена між усіма співробітниками, то в них виникає почуття власної значимості, що позитивно позначається на якості їх праці. Одночасно багато співробітників прагнуть розробити нові ідеї й роблять раціоналізаторські пропозиції. Бенчмаркінг-проект, з одного боку, ґрунтується на участі всіх співробітників, які відповідають за проходження процесів, а з іншого боку, підтримує їх.

Для того, щоб реалізувати на практиці рішення, знайдені під час реалізації бенчмаркінг-проекту, необхідна готовність до внесення змін. Бенчмаркінг доводить, що є можливість кращої реалізації процесу. У разі проведення бенчмаркінгу з конкурентом саме усвідомлення необхідності поліпшень може стати життєво важливим для підприємства.

Знайдені під час проведення бенчмаркінгу ефективні методи часто означають існування значно кращих можливостей реалізації процесу. З бенчмаркінгом можуть бути зв'язані винаходи й патенти, котрі також можуть підвищити прибуток підприємства [6, с. 20]. Під час обговорення альтернатив можна знайти оптимальне рішення для будь-яких ситуацій. Завданням бенчмаркінга є пошук нових ідей і імпульсів для досягнення поставлених цілей. Аналіз інформації за межами підприємства дає можливість удосконалюватися й самостійно встановлювати нові стандарти.

Як бачимо, ефективність бенчмаркінгу залежить від готовності організації до його проведення й основних цінностей, які закладаються в процес пошуку шляхів поліпшення діяльності. Насамперед ухвалення рішення про проведення бенчмаркінгу потребує розуміння необхідності впровадження досвіду інших підприємств, що привнесе зміни в загальногосподарський процес.

Отже, основною ідеєю бенчмаркінгу є використання вже існуючих рішень для усунення власних проблем. Вихідним пунктом для пошуку потрібних рішень є пошук схожості між досліджуванним підприємством і підприємством більш успішним. Бенчмаркінг тільки тоді може принести позитивний ефект, якщо будуть знайдені кращі альтернативи власному підходу до проблем. Чим вищий потенціал навчання організації, тим результативнішим може бути ефект від бенчмаркінгу. Звідси можна зробити висновок про те, що здатність організації навчатися є запорукою підвищення ефективності діяльності. Сьогодні зміни відбуваються так швидко, що жодна організація не має можливості контролювати всі ефективні й передові технології. Для того щоб вийти в лідери ринку, компанія зобов'язана постійно покращувати роботу, безупинно шукати нові ідеї як у середині компанії, так і зовні. Бенчмаркінг надає співробітникам і менеджерам інструмент, підстави й умови для постійного прийняття корисних змін. «Зміни не зустрічають підтримки, — стверджує виконавчий директор корпорації *General Electric (GE)* Джек Уэлч, у період керівництва якого бенчмаркінг став важливою частиною менеджменту організації й спрямованих на вдосконалювання зусиль. — Люди надають перевагу статус-кво. Вони хотіли б, щоб усе йшло так, як іде» [7, с. 19].

Безперервна адаптація зразкової практики допомагає організації вчасно підготуватися до здійснення змін. Систематичне вивчення досвіду інших і порівняння власних операцій і результатів із практикою найуспішніших компаній дозволяє організації підвищити ефективність своєї діяльності. Пошук зразків для наслідування виводить організацію за межі власної культури й звичок. Таким чином, бенчмаркінг — це прагматичний підхід до управління змінами й підвищення результатів діяльності.

В 1981 році GE являла собою великий неповороткий конгломерат, що лідирував винятково в трьох областях бізнесу із 150 сфер функціонування, в умовах стрімкого падіння дохідності й прибутковості. За двадцять років управління Джеком Уелчем корпорацією GE вартість акцій останньої виросла на 3098 % [8]. І це стало можливим не тільки завдяки інноваційності та креативності її керівника, а й, більшою мірою, за рахунок внутрішніх латентних складових середовища організації. Сукупністю таких складових є організаційна культура. Або ж вона є способом, у який колектив організації справляється із проблемами й вирішує завдання. Також це поняття можна означити як колективне програмування свідомості, що відрізняє одну групу людей від іншої. Суть у тому, що організаційна культура — це певний дух, що робить одну групу людей відмінною від іншої. Будь-яка організаційна культура має такі параметри (табл. 1) [9]. Вкажемо значення кожного з параметрів для бенчмаркінгу.

Таблиця 1

ПАРАМЕТРИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

| № п/п | Параметри організаційної культури | Характеристика параметрів |
|-------|--|---|
| 1 | <p>Світогляд: сенс існування групи, її місця в житті і її призначенні — місія. У структурі «ключового конфлікту» може переважати або більше «агресивне» ставлення до життя, або більше миролюбне, воно ж і більше стабільне. При цьому варто мати на увазі під миролюбним або стабільним той тип відносин, при якому «страх» переважає над агресією</p> | <p>А. Агресивний світогляд припускає активне ставлення до життя і бізнесу, усвідомлення здатності групи розширити сферу діяльності, освоїти нові ринки, створити нові робочі місця. При цьому заохочується розумний ризик і допускається можливість помилок. Відзначимо, що агресивне ставлення може бути тільки до оточення (середовища), а в групі заохочуватися солідарність, але можливий варіант й агресивності (змагання) усередині групи. Такий варіант світогляду може створити базис для успішного проведення бенчмаркінгу, адже впровадження новітніх методів ведення бізнесу вимагає готовності до нестандартних ситуацій, що завжди несуть у собі ризик.</p> <p>Б. Стабільний світогляд припускає збереження досягнутих позицій, при цьому ризик не заохочується, а помилки не прощаються, строго регламентуються дії членів групи в стандартних ситуаціях (нестандартних ситуацій усе в такій групі намагаються уникнути). У таких групах звичайно існує строгий вертикальний і горизонтальний (взаємний) контроль і, унаслідок цього, значне дистанціювання як від влади, так і між членами колективу. Стабільний світогляд може стати організаційною перешкодою для ефективного бенчмаркінгу, так як передбачає значне адміністрування основних процесів, що призводить до зменшення гнучкості організації</p> |
| 2 | <p>Цінності і норми: пріоритети і стандарти поведінки, одяг і зовнішній вигляд, стиль, імідж, репутація</p> | <p>А. Агресивно настроєна група мало приділяє увагу стандартам, її основна цінність — досягнення поставлених завдань росту обсягів, прибутки. В деяких із американських фірм навіть існує слоган: «У нас можна порушувати будь-які правила, крім цього!». Український бенчмаркінг може бути ефективним виключно у разі підтримки організацією основних стандартів та пріоритетів, так як ментальність вітчизняного бізнесу не готова до децентралізованої конкурентної боротьби.</p> <p>Б. Миролюбно настроєна група дуже цінує писані й неписані правила й стандарти. За допомогою введення уніформи, обов'язкової поведінки, строгих вимог до морального вигляду співробітників група прагне протистояти деяким факторам середовища. Вважаємо такий настрій у групі більш доцільним для проведення бенчмаркінгу, так як цей процес вимагає максимальної згуртованості та дисциплінованості колективу</p> |

Закінчення табл. 1

| № п/п | Параметри організаційної культури | Характеристика параметрів |
|-------|--|--|
| 3 | Переконання і відносини: міфи, релігія, обряди, ритуали | Як в агресивній, так і в миролюбній культурі все це може бути присутнім, але в агресивній групі міфи, обряди й ритуали будуть спрямовані зовні, для розширення меж і досягнень, а в миролюбної — тільки на охорону існуючих границь групи. Що стосується релігії, та агресивна група віддає перевагу тим напрямкам, у яких заохочується збагачення, або не сповідає релігії взагалі. У групі, що цінує стабільність, домінують традиційні вірування, у яких колективізм протиставляється індивідуалізму. Для проведення бенчмаркінгу актуальним є напрямок розширення меж на колективній основі |
| 4 | Ставлення до змін: терпимість, навченість | А. В агресивній групі терпимість може бути виражена порізному, а навчання персоналу завжди заохочується. Дуже часто в даних групах проголошується принцип «безперервного навчання». Бенчмаркінг є процесом постійного оновлення корпоративної бази знань, тому безперервне навчання стає запорукою ефективності. Б. До навчання в стабільних групах ставляться своєрідно: усі повинні засвоїти стандарти, а в подальшому навчання необхідності немає. Вказане ставлення до змін унеможливає ефективне проведення бенчмаркінгу |
| 5 | Ставлення до ресурсу «час»: усвідомлення часу і його цінності | А. Агресивна група надзвичайно цінує час. Ним може розпоряджатися тільки керівництво, але це може бути передано співробітникам (при високому рівні довіри до них). Ефективність бенчмаркінгу залежить від оперативності його проведення, що вимагає максимально результативної роботи в обмежених часових рамках. Адже динаміка ринку завжди вище динаміки конкурентних переваг у середині організації. Б. У стабільній групі час цінується в меншому ступені, адже воно розподілено по циклах й операціям раз і назавжди. У таких групах не вміють «стискати час» і знаходити більш швидкі способи рішення завдань. Така позиція є значною перепою для пошуку, дослідження та впровадження нових методів ведення бізнесу, що є запорукою ефективної діяльності |
| 6 | Ставлення до статі й віку члена групи: дискримінація або рівноправність | А. В агресивній групі практично відсутня дискримінація за статтю й віком, тому що важлива не особистість, а результати її діяльності. Б. У стабільній групі дискримінація може бути закладена споконвічно в писаних або неписаних правилах. Дискримінація формує конфліктне середовище та погіршує соціально-психологічний клімат, що є істотною загрозою успішного функціонування організації. Бенчмаркінг є процесом колективної діяльності, тому дискримінація є недопустимою |

Як бачимо, будь-який процес змін буде або підтримано або саботовано таким невідчутним і необліковуваним фактором розвитку як організаційна культура. Параметри останньої охоплюють усі складову господарської діяльності організації, що свідчить про необхідність вивчення й управління ними. Оскільки бенчмаркінг є новітньою технологією управління, впровадження якої передбачає постійне співробітництво з іншими учасниками ринку, оновлення інструментарію системи управління організацією результатом якого є зміна перебігу основних і допоміжних бізнес-процесів, можемо зробити висновок, що для ефективного його проведення агресивний світогляд організації буде більш прийнятним. У разі вже сформованої в організації культури миролюбного характеру варто переорієнтувати основні її параметри шляхом ротатії й оновлення кадрів, проведення навчальних заходів, де-

монстрації прикладу інноваційності з боку керівного складу з метою проведення ефективного бенчмаркінгу.

Процес бенчмаркінгу по суті є діяльністю, спрямованою на одержання конкурентних переваг. Структура процесу може нараховувати від п'яти до двадцяти етапів. Універсальної схеми бенчмаркінгу немає, однак класичний процес загалом налічує шість послідовних етапів.

Очевидно, що ефективне виконання зазначених процедур можливе у разі наявності в організації сильної й гнучкої організаційної культури, основними цінностями якої є постійне навчання, розвиток, самовдосконалення, орієнтація на кращу практику інших суб'єктів господарювання, готовність до обміну власними досягненнями, високий рівень терпимості до змін. Закон ефективності організаційної культури говорить про необхідність виконання двох умов. Перша полягає в чіткому визначенні цілей організації й строгому підпорядкуванні всієї діяльності організації цим цілям. Друга — у монолітності всіх складових організаційної культури. Виконання цих двох умов залежить від рівня розвитку персоналу організації й можливостей його задовольняти вимогам, які висувають умови функціонування організації. Мова йде про сукупність досвіду, знань, звичок, здатностей до нововведень, а також загальну культуру, філософію організації, її внутрішні цінності. Також, моральні цінності підприємства, культуру роботи й культуру управління, загальний підхід до справи, втілений у працівниках компанії у вигляді людського капіталу. Тобто, передумовою ефективності організаційної культури є рівень розвитку людського капіталу. Людський капітал, будучи нематеріальним, невідчутним фактором, невіддільним і невідчужуваним капіталом, не може бути скопійованим або відтвореним у жодній іншій організації. Цю категорію можна вважати такою, що характеризує здатність персоналу підприємства приносити дохід.

Як бачимо, ефективність процесу запозичення передового досвіду з метою його впровадження й підвищення результативності діяльності підприємства залежить від сукупності матеріальних і нематеріальних факторів, які чинять вплив на загальну результативність господарювання. На рис. 1 представлений механізм впливу рівня розвитку організаційної культури на результативність процесу бенчмаркінгу.

Як було нами зазначено вище, бенчмаркінг проводиться з метою подальшого вдосконалення діяльності й підвищення її ефективності. Головним показником ефективності діяльності організації є рівень її конкурентоспроможності. Отже, бенчмаркінг є інструментом забезпечення останньої шляхом формування конкурентних переваг. Ефективність процесу бенчмаркінгу базується на рівні розвитку внутрішнього середовища й можливостях персоналу організації. Тобто, організаційна культура засобами людського капіталу, що є її безпосереднім носієм забезпечує результативність процесу бенчмаркінгу. Ресурси матеріально-технічні, фінансові й людські в цьому процесі виступають як вихідні величини обсяг, якість і склад яких у будь-якому разі впливають на кінцевий результат.

Рівень розвитку організаційної культури є фундаментом конкурентоздатності, як ми бачимо з малюнку. Одержуючи вхідні ресурси для процесу відтворення організація, займається їх перетворенням у кінцевий продукт у властивий лише їй спосіб. Унікальність способу визначається рівнем розвитку організаційної культури і її носія — людського капіталу. Чим вищий ступінь розвиненості цих двох елементів, тим більша ймовірність ефективного використання новітніх технологій управління, у нашому випадку бенчмаркінгу.

А так як останній є запорукою підвищення загальноорганізаційної ефективності, що виражається в конкурентоспроможності підприємства, необхідність нарощування людського капіталу й формування організаційної культури агресивного типу за для забезпечення високої результативності бенчмаркінгу очевидна.

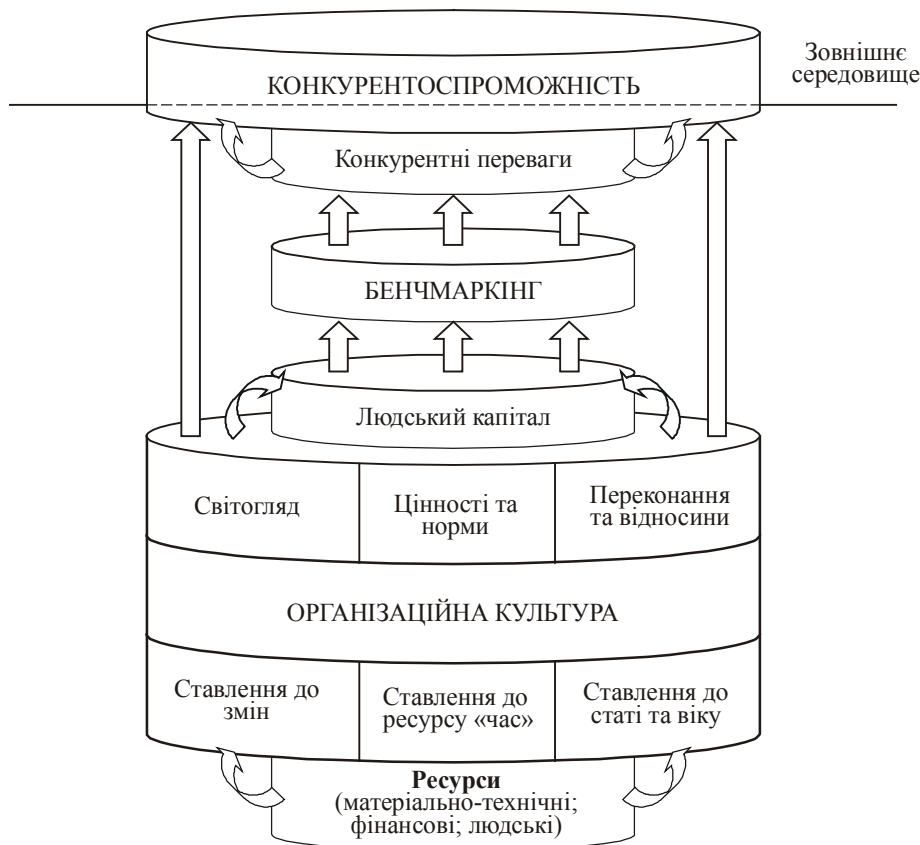


Рис. 1. Механізм впливу рівня розвитку організаційної культури на результативність бенчмаркінгу

Рівень конкурентоздатності організації може бути істотно підвищеним у разі результативного проведення бенчмаркінгу. Останній факт залежить від рівня розвитку складових внутрішнього середовища. Ця залежність виражена в готовності персоналу організації зрозуміти потребу, розшукати, адаптувати й впровадити кращий досвід інших організацій (що є характеристикою людського капіталу) і в основному способі здійснення зазначених дій. За наявності організаційної культури агресивного типу можливості результативного бенчмаркінгу значно вищі. Тому, керівництво будь-якої організації повинне стежити за розвитком організаційної культури й стежити за збільшенням людського капіталу, що є її основним носієм. Засоби, методи й схеми підтримки внутрішнім середовищем організації процесу проведення бенчмаркінгу повинні стати предметом подальших досліджень.

Література

1. Шмидт К. Бенчмаркінг — інструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения систем всеобщего управления качеством // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству. Берлин, сентябрь 1996 г.: Сборник переводов с англ.; Под ред. и с предис. Ю. П. Адлера. — М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. — 224 с.
2. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и зарубежом. — 2004. — № 5. — С. 25—32.

3. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. — 416 с.
4. Kearns, David T, and David A Nadler, 1992. Proophets in the dark How Xerox reinvented itself and baet back the Japanese. Harper Business, New York, <http://www.atypon-link.com/INF/doi/ref/10.1287/inte.30.6.91.11624>
5. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б.Резниченко. — Спб.: Питер, 2004. — 176 с.
6. Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Пер. с нем. под ред. Манжосова Г. П. — М.: КИА центр, 2006. — 128 с.
7. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: Пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш: Под общей ред. Б.Л. Резниченко. — М.: Вершина, 2006. — 368 с.
8. Шеремета П. Организационная культура: мост от реальности к мечте // Рынок капитала. — 2003. — № 8. — С. 17.
9. Гримбландт С., Воронов М. Организационная культура и командная деятельность // Персонал. — 2003. — № 11. — С. 67—73.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2007 р.