# Разработка метода оценки уровня развития организационно-финансовой культуры предприятия

© 2011 Ю.Я. Еленева
доктор экономических наук, профессор
Московский государственный технологический университет “Станкин”
© 2011 А.Т. Замлелая
кандидат экономических наук, профессор
Егорьевский технологический институт (филиал)
Московского государственного технологического университета “Станкин”
© 2011 О.С. Абросимова
Московский государственный технологический университет “Станкин”
E-mail: aprelenv@inboxru, zamlelaia@mail.ru, pmabros@list.ru

Одним из факторов, влияющих на эффективность осуществления инвестиционной деятельности предприятия, является организационно-финансовая культура. В статье рассматривается определение понятия организационно-финансовой культуры предприятия и предложен метод балльных оценок для определения уровня ее развития.

*Ключевые слова:* организационно-финансовая культура, организационные факторы управления предприятием, финансовые факторы управления предприятием, уровень развития организационно-финансовой культуры, метод балльных оценок.

Необходимость поддержания положительной динамики экономического роста требует выработки новых решений, направленных на обеспечение стабильного развития отечественных промышленных предприятий на базе улучшения их финансовой и инвестиционной деятельности, повышения конкурентоспособности, а также приоритетного отбора инвестиционных проектов с целью грамотного стратегического управления инвестиционными затратами.

Для реализации полного комплекса задач, связанных с управлением инвестиционными затратами, требуется установить порядок организационного взаимодействия высшего руководства с подразделениями и руководителями других уровней управления, обеспечивающий возможность распределения и координации задач по управлению затратами. Кроме того, с целью выяснения готовности предприятия внедрить и эффективно использовать современные технологии управления инвестиционными затратами важно корректно оценить уровень развития технологий финансово-экономического управления (ФЭУ), квалификации сотрудников финансово-экономических служб, сформированных ценностей, традиций, установленных норм и правил поведения, систем коммуникации и мотивации персонала. Совокупность данных факторов формируют ***организационно-финансовую культуру*** предприятия.

В отечественной и зарубежной литературе существует множество модификаций понятия организационной (корпоративной) культуры.

Выделяют два основных подхода к определению понятия “корпоративная культура”[1]. В первом подходе корпоративная культура представляет собой совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения. Второй подход рассматривает корпоративную культуру как процесс постановки и ведения дел, способ их реализации.

Значимость организационных факторов для построения системы стратегического управления инвестиционными затратами (ССУИЗ) обусловлена тем, что именно они определяют условия функционирования предприятия и создают предпосылки для успешной деятельности за счет разработки стратегий, установления соответствующих процедур и правил, внутренних регламентов, иерархических структур управления, устанавливают индивидуальные взаимодействия, нормативное, информационное, программное обеспечение.

Без осуществления инвестиционной деятельности невозможны процессы простого и расширенного воспроизводства, структурные преобразования, получение прибыли и увеличение стоимости предприятия в долгосрочной перспективе. В связи с этим набор показателей для оценки ССУИЗ, помимо организаци-

онного управления, необходимо расширить показателями финансового управления.

Эффективность решения организационных и финансовых задач в значительной степени зависит от правильного построения и координации функционирования системы управления предприятием, качества работы финансового отдела и от уровня развития организационно-финансового управления в целом.

Основываясь на определении финансовой культуры[2], представим ***организационно-финансовую культуру*** предприятия как совокупность ценностей, сформированных в рамках конкретной организации и связанных с областью ФЭУ, обеспечивающих построение эффективных организационной и финансовой структур управления предприятием, а также рациональное распределение полномочий и ответственности в области принятия долгосрочных инвестиционных и финансовых решений.

Разработанный организационно-методический инструментарий в области управления инвестиционными затратами является интеллектуальной собственностью предприятия и закреплен за конкретным структурным подразделением организации. Важно отметить, что повышение качества управления затратами на инвестиционную деятельность зависит от открытия доступа для каждого сотрудника структурного подразделения к информационным ресурсам по осуществлению инвестиционной деятельности.

Для определения уровня развития организационно-финансовой культуры воспользуемся методом балльных оценок. Проведенные исследования на ряде промышленных предприятий позволили разработать систему факторов организационного и финансового управления предприятием, дающую менеджерам возможность принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности управления инвестиционными затратами. В связи с этим к таким факторам относятся: *организационная структура* (этот фактор включает наличие организационных диаграмм и должностных инструкций), *управление персоналом* (здесь выделяют такие факторы, как кадровая политика; разработка документов по адаптации персонала; программы обучения персонала; оценка выборочных показателей персонала; общие условия занятости на предприятии); *распределение функциональных обязанностей по структурным подразделениям организации* (к нему относятся факторы оценки и анализа эффективности инвестиционных проектов; управления инвестиционными проектами в оперативном режиме; оптимизации портфелей инвестиционных проектов (разработки инвестиционных программ); финансирования инвестиционных проектов; контроля за реализацией инвестиционных программ; стратегического и (или) долгосрочного планирования); *организация проектного учета* (включает следующие факторы: организация учета доходов и затрат в проектном разрезе; систему учета, определяющую экономический эффект от любого (в том числе уже реализованного) инвестиционного проекта в любой момент времени; сбор исторических данных по операционным, капитальным затратам и доходам в проектном разрезе); *инвестиционное управление* (выделяют следующие факторы: определение параметров, по которым проводится ранжирование инвестиционных проектов; проведение актуализации (обновления) технико-экономических параметров проектов, инвестирование по которым уже началось; проведение превентивного управления инвестиционными проектами (т.е. управления инвестиционными проектами в оперативном режиме, позволяющего не допустить существенного отклонения базовых параметров проекта от запланированных значений); проведение оптимизации портфеля инвестиционных проектов; определение периода планирования технико-экономических показателей портфелей инвестиционных проектов (инвестиционных программ); проведение анализа и оценки рисков инвестиционных проектов / портфелей проектов); *программное обеспечение процедур управления инвестиционной деятельностью* (к данному фактору относятся: использование программных продуктов для моделирования инвестиционных проектов; использование программных продуктов для оптимизации портфелей проектов; построение и использование электронных баз данных по инвестиционному планированию); *нормативно-методическое обеспечение инвестиционной деятельности* (включает следующие факторы: наличие внутренних нормативно-методических документов (положений, регламентов, методик) по инвестиционной деятельности, дополняющих или детализирующих общекорпоративные документы; наличие комплекта документов по инвестиционной деятельности, утвержденного организацией). Пример оценки уровня развития организационно-финансовой культуры предприятия с использованием некоторых факторов представлен в табл. 1.

Далее оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого фактора путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Важность факторов определяется экспертным путем, исхо-

*Таблица 1.* **Пример факторов оценки уровня развития организационно-финансовой культуры предприятия**

| № п/п | Условия и уровни выполнения условия | Вес фактора | Шкала оценки | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **I. Организационная структура** | **0,1** | | | | | | | |
| 1 | Организационные диаграммы | | | | | | | | |
| 1.1 | Построение структуры организации, наилучшим образом позволяющей организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.2 | Четкое определение и координация отношений между людьми и организационными подразделениями | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.3 | Изменение структуры организации вследствие изменения внешнего и внутреннего окружения | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Должностные инструкции | | | | | | | | |
| 2.1 | Подробное описание основных задач, функций, подчиненности, взаимодействия, служебных обязанностей и ответственности сотрудников при выполнении ими своей работы на занимаемой должности | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.2 | Укрупнение выполняемых задач, функций, служебных обязанностей и ответственности работников | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.3 | Детальное прописывание основных задач и укрупнение второстепенных | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | **II. Управление персоналом** | **0,2** | | | | | | | |
| 3 | Кадровая политика | | | | | | | | |
| 3.1 | Разработка требований к рабочей силе на стадии ее найма | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.2 | Тесная взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

дя из мнений руководителей предприятий о значимости темы для осуществления эффективной инвестиционной деятельности. Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

Для определения численных значений уровня развития организационно-финансовой культуры по каждому фактору необходимо создать 3-уровневую шкалу оценки. Данная шкала содержит подробное описание трех упорядоченных уровней выполнения фактора. Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих факторов к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного уровня выполнения от 1 до 3, по которым поставлена в соответствие 7-балльная числовая шкала (от 1 до 7 баллов). В зависимости от полноты удовлетворяемых требований соответствующего уровня по каждому фактору может быть выставлена одна из следующих оценок: 7 баллов означает, что оцениваемое условие проявляется полностью - 1 балл указывает на то, что это условие не выполняется вовсе. В зависимости от полноты выполнения требований соответствующего уровня по каждому фактору может быть выставлена одна из следующих оценок:

- для низкого уровня - 1-3;
- для среднего уровня - 4-5;
- для высшего уровня - 6-7.

Алгоритм определения оценочного числа баллов выглядит следующим образом:

- для каждого фактора рассматривается его описание и определяется уровень, требования которого частично или полностью выполнены;
- если по конкретному фактору предприятие удовлетворяет всем требованиям рассматриваемого уровня выполнения, то фактору присваивается наивысшая оценка для данного уровня - 6-7;
- если по конкретному фактору предприятие удовлетворяет только нескольким требованиям рассматриваемого уровня выполнения (до половины), то фактору присваивается средняя оценка для данного уровня - 4-5;
- если по конкретному фактору предприятие не удовлетворяет требованиям рассматриваемого уровня выполнения или удовлетворяет менее половины требованиям, то фактору присваивается низшая оценка для данного уровня - 1-3.

Для определения количественного выражения уровня развития организационно-финансовой культуры необходимо провести расчет суммарного средневзвешенного значения факторов.

$$L_{ofc} = \sum_{m=1}^{S} k_m \cdot \sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{n} l_{il} \cdot i ,$$

где $L_{ofc}$ - уровень развития организационно-финансовой культуры;

$l_{ij}$ - коэффициент присутствия показателя. Если показатель присутствует, проставляется 1, в противном случае 0;

$i$ - номер позиции в строке матрицы;

$j$ - номер строки в матрице;

$n$ - количество позиций, $n$=1...7;

$k$ - количество строк в матрице, $k$=1...18;

$S$ - количество матриц, $S$=7.

$\sum_{i=1}^{n} l_{ij} \cdot i$ - сумма баллов в строке матрицы;

$\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{n} l_{ij} \cdot i$ - сумма баллов в матрице;

$k_m$ - весовой коэффициент для матрицы.

Суммарная оценка указывает на уровень развития организационно-финансовой культуры предприятия. Показатель организационно-финансовой культуры может принимать значения от 13,2 до 92,4. Схема интерпретации результатов оценки приведена в табл. 2.

*Среднему уровню развития организационно-финансовой культуры* предприятия соответствует построение сложной структуры управления с высокой специализацией и группировкой власти, ответственности по отдельным функциям управления. Данный уровень организационно-финансовой культуры характеризуется недостаточным сбором и использованием внутренней и внешней информации. На предприятии разрабатывается организационно-методический инструментарий по стратегическому управлению инвестиционными затратами.

*Низкому уровню развития организационно-финансовой культуры* соответствует слабая динамичность структуры управления, узкая специализация в работе, правах, ответственности, медленное принятие управленческих решений с низким качеством поступающей по ним информации. Низкий уровень развития организационно-финансовой культуры характеризуется отсутствием управления и контроля над расходами предприятия, связанных с обеспечением стратегических задач.

Оценка уровня развития организационно-финансовой культуры предприятия необходима для решения следующих задач:

- внедрения современных инструментов управления предприятием, обеспечивающих максимальную адаптивность системы управления, управленческую прозрачность и управляемость предприятия;

***Таблица 2.*** **Схема интерпретации результатов оценки уровня развития организационно-финансовой культуры**

| № п/п | Уровень развития организационно-финансовой культуры | Значение показателя организационно-финансовой культуры |
|---|---|---|
| 1 | Высокий | 67-92,4 |
| 2 | Средний | 39,7-66 |
| 3 | Низкий | 13,2-39,6 |

*Высокий уровень развития организационно-финансовой культуры* предприятия характеризуется развитой и гибкой организационной структурой управления с регламентацией функций бизнес-планирования, инновационного и инвестиционного проектирования, разделения и кооперации управленческой деятельности, с четким отражением и выполнением целей и задач организации. На данном уровне используется портфельный и проектный подходы к управлению затратами на инвестиционную деятельность[3]. На предприятии внедрен комплект нормативно-методических и организационно-распорядительных документов, регулирующих инвестиционную деятельность (инвестиционная политика, методика классификации инвестиционных проектов[4] и др.).

- решения проблемы информационного обеспечения и выбора методов обработки информации по стратегическим инвестиционным решениям;
- оценки целесообразности и эффективности инвестирования ресурсов предприятия в различные проекты.

Таким образом, внедрение новых инструментов и методов управления инвестиционными затратами, улучшение финансовой и управленческой деятельности, достаточный инвестиционный и инновационный потенциал, совершенствование организационно-методического инструментария по управлению инвестиционными затратами будут способствовать достижению высокого уровня развития организационно-финансовой культуры предприятия.

[1] Организационное поведение: учеб. для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2007. (Серия “Учебник для вузов”).

[2] *Богдашкина С.Г.* Оценка уровня финансовой культуры предприятия как инструмент повышения качества финансово-экономического управления / Рос. экон. интернет-журн.: интернет-журн. Акад. труда и социал. отношений. Электрон. журн. М., 2008. □ гос. Регистрации 0420600008. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2009/Bogdashkina.pdf, свободный - Загл. с экрана.

[3] *Еленева Ю.Я., Замлелая А.Т., Абросимова О.С.* Организационно-методический инструментарий стратегического управления инвестиционной деятельностью промышленных предприятий // Вестн. МГТУ “Станкин”. М., 2009. □ 3 (7). С. 132-138.

[4] *Еленева Ю.Я., Замлелая А.Т., Абросимова О.С.* Разработка методики классификации инвестиционных проектов в рамках создания системы стратегического управления затратами на инвестиционную деятельность // Рос. предпринимательство. М., 2010. □ 8(2). С. 53-57.

*Поступила в редакцию 07.04.2011 г.*