

## ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*ПТЕЛЬ Н.Я., к.е.н., доцент,*

*ФРАНЧУК О.О., магістрант,*

*Уманський національний університет садівництва*

*Обґрунтовується необхідність діагностики корпоративної культури для визначення її стану та ступеня впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства в умовах глобалізації. Описується механізм діагностування, його функції, цілі та методи.*

*The necessity of diagnosis of corporate culture to determine its condition and the impact on foreign trade enterprises in the context of globalization. Described the mechanism of the diagnosis, its functions, objectives and methods.*

**Постановка проблеми.** Нині майже всі країни світу переходять від економічного розвитку, для якого була характерна концентрація інтересів на національній економіці, до нового етапу – глобальної економіки. Сучасні тенденції інтернаціоналізації капіталопотоків та виробництва, лібералізації зовнішньої торгівлі, а також концентрації капіталів поставили корпоративну діяльність в епіцентр світового економічного розвитку. Тому в умовах глобалізації економіки вона набуває нових форм, які зумовлюють формування додаткових інструментів не лише макроекономічного впливу, але й внутрікорпоративного управління.

У механізмі забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно використовувати всі форми активізації економічного розвитку і ділової активності. Оскільки корпоративна культура виступає внутрішнім джерелом стимулювання економічного росту, саме її передові зарубіжні та вітчизняні підприємства використовують як складову новітніх технологій інноваційного менеджменту.

В умовах глобалізації на загальному фоні проблем діяльності підприємства виникає необхідність розробки механізму, за допомогою якого корпоративну культуру можна діагностувати та змінювати з метою посилення її впливу на ефективність роботи суб'єктів міжнародного бізнесу. Корпоративна культура виступає ключовим фактором довгострокової ефективності компаній, тому набуває

актуальності вивчення процесу зміни та управління цим поняттям і окреслення основних елементів корпоративної культури з метою дієвого її використання. В умовах інтернаціоналізації бізнесу головним є розуміння і дослідження процесу діагностики та зміни корпоративної культури, способів її аналізу та формування з урахуванням впливу зовнішніх факторів міжнародного середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення проблематики корпоративної культури має тривалу історію, але посилення уваги до неї простежується у 80-ті роки минулого століття, оскільки спостерігається поширення практики успішних корпорацій. У фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких Т.Діл, К.Камерон, А.Кенеді [1], Е.Шейн, Т.Пітерс, Ф.Херцберг, А.Радутін, Н.Жовнір, Г.Хаст, В.Співак, Ч.Хенді та інші висвітлюються загальні питання змісту й структури корпоративної культури, її рівнів, типів і моделей. Деякі дослідники акцентують увагу на проблемах, пов'язаних із аналізом та діагностикою корпоративної культури, її роллю у практиці управління підприємством [2]. Водночас єдиного та ефективного підходу, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діагностику корпоративної культури, так і не було розроблено. Це і визначило актуальність нашого дослідження, спрямованого на конкретизацію методологічних підходів до вивчення цілей, функцій, типології корпоративної культури в умовах глобалізації.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у систематизації та узагальненні методів діагностики корпоративної культури в умовах глобалізації, а також висвітленні впливу корпоративної культури підприємств на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах, коли з ростом глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізації багатьох міжнародних компаній економічні відмінності поступово зникають, найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності має саме чинник внутрішнього середовища організації або її корпоративна культура [3]. Підприємства, де рівень корпоративної культури високий, мають позитивний імідж і хорошу репутацію на національному і закордонних ринках. Завдяки цьому відбувається зростання обсягів продажу і, відповідно, підвищуються фінансові показники зовнішньоекономічної діяльності. Отже, існує безпосередній зв'язок між корпоративною культурою і довгостроковою фінансовою ефективністю підприємства.

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання [4].

Аналіз корпоративної культури при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності розпочинається із формування цілей (рис. 1) і визначення основних задач; після цього переходять до окреслення важливих напрямків, за якими буде здійснюватися діагностика.

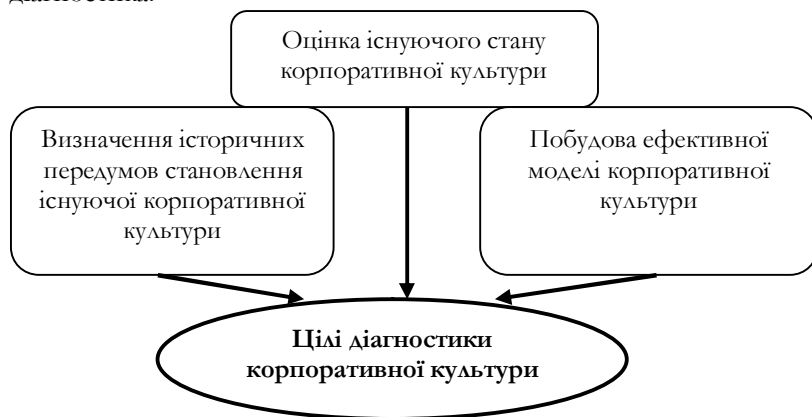


Рис. 1. Цілі діагностики корпоративної культури [2]

Під кожний напрямок вибирають відповідні методи та інструментарій, тобто технологію діагностики, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходить за відповідними етапами. Відповідно до цілей, основними задачами діагностики корпоративної культури є [2]:

- ✓ визначення типу корпоративної культури;
- ✓ дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток корпоративної культури, які не тільки визначають історичні передумови її становлення, але й сприяють побудові її ефективної моделі;
- ✓ оцінка якісних і кількісних показників корпоративної культури, її сильних і слабких сторін.

Роль і можливості діагностики визначаються сукупністю

виконуваних функцій. Оскільки сфера застосування технологій діагностування доволі широка, то вона характеризується різними функціями, серед яких: діагностика, прогнозування, інформаційна та пізнавальна (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація функцій діагностики корпоративної культури [2]**

Функції	Характеристика функцій
Діагностика	Дозволяє визначити тип корпоративної культури та її стан
Прогнозування	Сприяє формуванню прогнозів стосовно майбутніх змін корпоративної культури
Інформаційна	Створює передумови для одержання інформації з метою використання корпоративної культури як ефективного інструменту управління
Пізнавальна	Дає змогу одержати нові знання про важливі характеристики корпоративної культури

Стрижневою функцією є власне діагностична, хоч для стратегічних цілей розвитку організації та прийняття ефективних управлінських рішень важливими є пізнавальні процедури, що забезпечуються пізнавальною, інформаційною та функцією прогнозування.

Залежно від критерію, який береться за основу класифікації, виділяють декілька видів діагностики корпоративної культури. За глибиною аналізу проблеми та обсягом охоплення досліджуваного явища можна обрати пробну, описову або аналітичну діагностику. Якщо необхідно дослідити статику та динаміку явища, то проводять або крапкове, або повторне дослідження. За об'ємом охоплення виділяють: суцільні та вибіркові; а за місцем проведення – польові та лабораторні дослідження. Найбільш важливе питання виникає, який метод необхідно обрати для проведення такого аналізу: опитування, спостереження, аналіз документів або експеримент [4].

До основних методів діагностики корпоративної культури в умовах зовнішнього середовища належать такі групи [1, с. 37]:

1. Розробка рамкових конструкцій: методика К. Камерона і Р. Куїна; Т.Діла і А. Кенеді та Р. Хофштеде.
2. Розробка критеріїв оцінки, зокрема методика АТАG.

Суть методів першої групи полягає в тому, що на основі різних критеріїв виділяють основні типи корпоративних культур і співвідносять культуру своєї організації і «чисті» культури.

Так, методика К. Камерона і Р. Куїна базується на розробці рамкової конструкції конкуруючих цінностей, при цьому для виділення типів використовуються два вимірювання [5]. Перше – відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують увагу на стабільність, порядок і контроль. Друге вимірювання виділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Континуум цього вимірювання охоплює, з одного боку організаційну згуртованість і узгодженість, до організаційної роз'єднаності і незалежності з іншого. Обидва вимірювання утворюють чотири квадрати, кожен з яких є чітко визначеним набором індикаторів організаційної ефективності. Таким чином, ці чотири групи критеріїв конкретизують основні цінності, за допомогою яких формується думка про компанію. Назви квадратів відповідають головним організаційним формам (рис. 2).

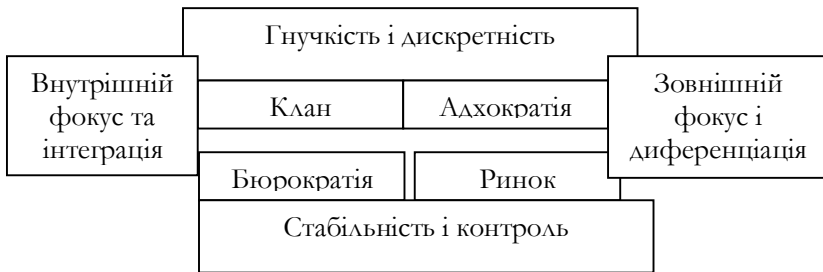


Рис. 2. Типологія корпоративних культур по К. Камерону і Р. Куїну [1, с. 39]

У методикі діагностики корпоративної культури по Т. Ділу і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику (рис. 3). В результаті утворилися чотири типи корпоративних культур [1, с. 41]: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу.

Ризик	високий	«Культура мачо»	«Культура інвестицій»	Зовнішній фокус і диференціація
	низький	«Культура наполегливої роботи»	«Культура процесу»	
		швидкий	повільний	
		Зворотній зв'язок		

Рис. 3. Типологія корпоративних культур по Т. Ділу і А. Кенеді [1, с. 41]

У методиці по Г. Хофштеде голландський дослідник вирішив вивчити, наскільки схожі або відмінні культури в різних країнах. Він розробив методіку дослідження і провів його в офісах IBM в 40 країнах. В цілому він обробив 116000 анкет [6, с. 63]. Первинні результати були зведені до чотирьох груп, що характеризують схожість і відмінність культур: прагнення уникати невизначеності; мужність, жіночність; індивідуалізм - колективізм; дистанція між людьми, що мають різний статус. На основі даних критеріїв Г. Хофштеде виділив 8 регіонів, які систематизовані у таблиці 2 [1, с. 48].

У діагностиці корпоративної культури методами другої групи використовуються певні критерії, за якими може бути описана будь-яка культура. Зокрема, методика АТАГ полягає у виділенні певних критеріїв, які описують основні особливості корпоративної культури. Такими критеріями виступають [1, с. 52]: характеристики корпоративної культури; основні орієнтації корпоративної культури; чинники, що впливають на зміну корпоративної культури; однорідність корпоративної культури; відповідність інструментам управління.

Глибоке дослідження методів, цілей та функцій корпоративної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих елементів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. В умовах глобалізації проведення діагностики дасть змогу керівництву компанії розробити заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури, змінити концепцію підвищення рівня культури, а також допоможе усвідомити

важливість корпоративної культури при підвищенні фінансових результатів та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2

**Культурні регіони по Г. Хофштеде**

Культурні регіони	Культурні аспекти				Країни
	дистанція влади	неприйняття невизначеності	індивідуалізм	Мужність	
Германські країни	+	++++	+++	+++	Австралія, Німеччина Швейцарія
Англо-американські країни	++	++	+++++	++++ +	США, Англія, Канада, Австралія
Північні країни	+	++	++++	+	Данія, Фінляндія, Норвегія, Голландія, Швеція
Слабко-розвинуті романські країни	++++ +	+++++	+	++++ ++	Мексика, Венесуела, Португалія Чилі
Високо-розвинуті романські країни	++++ +	+++++	+++	+++	Бельгія, Франція, Іспанія, Бразилія, Італія
Слабко-розвинуті азіатські країни	++++ +	++	+	+++	Таїланд, Пакистан, Індія
Високо-розвинуті азіатські країни	+++	+++++	+++	++++ +	Японія
Близький Схід	++++ +	+++++	+	+++	Греція, Іран, Туреччина

Вся система діагностичних заходів спрямовується на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвиватиме його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на показники ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки.** Підприємства, формуючи стратегію виходу на зовнішні ринки в умовах глобалізації, повинні брати до уваги фактор корпоративної культури, оскільки сьогодні економічні процеси не

можуть проходити поза певним життєвим сенсом, який задає культура як система цінностей, норм поведінки, моралі. Завдяки своїм внутрішнім силам корпоративна культура робить будь-яку організацію життєздатною та успішною.

Для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на зовнішньоекономічну діяльність підприємства необхідна своєчасна її діагностика. Цей процес відбувається в певній послідовності, має чітко окреслені етапи і методи та інструментарій. Загалом діагностика корпоративної культури повинна відігравати роль стимулятора для досягнення позитивних фінансових результатів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на поглиблення аналізу точок дотику корпоративної культури і фінансових результатів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також на питання адаптації, діагностичної технології корпоративної культури до загальної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

### **Література:**

1. Лапина А.Т. Корпоративная культура: [учебно-методическое пособие] / А.Т. Лапина. – Омск: «Издательство ОмГУ», 2005. – 96 с.

2. Діагностика організаційної культури підприємства у механізмі забезпечення фінансової стійкості підприємства / Г.М. Захарчин. – 2007. режим доступу: URL: [http:// www.nbu.gov.ua/Management/2007\\_606/01.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Management/2007_606/01.pdf) – Назва з екрану

3. Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи / Л. Колосова – 2008. – режим доступу: URL: [http:// www.justinian.com.ua/article.php?id=3084](http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3084) – Назва з екрану

4. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу / А.О. Овчаренко – 2007. режим доступу: URL: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.htm> – Назва з екрану

5. Андреева И.В. Диагностика и изменение организационной культуры / И.В. Андреева. — Питер: «СПб», 2001. — 39 с.

6. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 235 с.