

УДК 658

**Фокіна-Мезенцева К.В.**  
кандидат економічних наук, докторант  
Міжнародного університету бізнесу та права

## АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто розроблення конкретних алгоритмів діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством.

**Ключові слова:** корпоративна культура, економіка підприємства, організаційна ефективність, результативна ознака, факторна ознака, інструментарій регулювання корпоративної культури, структурно-факторний аналіз.

### **Фокіна-Мезенцева Е.В. АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В статье рассмотрена разработка конкретных алгоритмов диагностики корпоративной культуры в системе управления предприятием.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, экономика предприятия, организационная эффективность, результативная признак, факторная признак, инструментарий регулирования корпоративной культуры, структурно-факторный анализ.

### **Fokina-Mezentseva E.V. THE ALGORITHM OF DIAGNOSTICS OF CORPORATE CULTURE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

The article discusses the development of specific algorithms of diagnostics of corporate culture in the enterprise management system.

**Keywords:** corporate culture, business Economics, organizational effectiveness, effective sign, a sign factor, instruments of control of the corporate culture, structural factor analysis.

**Актуальність проблеми.** Незважаючи на те, що корпоративна культура як складова системи управління сучасної організації набуває все більшу значимість для її ефективного функціонування, поточний рівень культури часто не тільки не сприяє реалізації поставлених цілей і досягнення максимально можливих фінансових результатів, але й ще перебуває під впливом суперечливих відносин до неї. Таким чином, можна стверджувати, що проблеми управління в контексті регулювання корпоративної культури як стратегічної домінанти, яка є не тільки системоутворюючою, але і соціально значущою в забезпеченні нормального ринкового функціонування підприємств в жорстких умовах конкуренції, представляються актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці діагностики корпоративної культури присвячені праці Э. Джакуса, П. Друкера, И. Кузьміна, Ю. Красовського, В. Оучі, В. Сате, Д. Элдріджа и А. Кромбі, Э. Шейна, Г. Моргана, Э. Брауна, С. Мішона и П. Штерна, Н. Леметра та інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення конкретних алгоритмів діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством.

**Результати дослідження.** Існує багато методів оцінки корпоративної культури, які відрізняються рівнем залученості дослідника в досліджуваній організації і рівнем залученості членів цієї організації в процес дослідження. Цими питаннями займалася американська консультативна компанія з управління MacKinsey and Company, яка, ґрунтуючись на ряді публікацій та опитувань, провела дослідження в організаціях з високим рівнем продуктивності. Недоліком даного дослідження стало те, що його результати були представлені у вигляді тез, що доповідалися про організації, і практично не мали кількісних порівнянь та числових даних.

За словами Ю. Д. Красовського, інтегральний підхід в дослідженні організації з позиції корпоративного аналізу був розроблений вченими Р. Хофштеде і Д. Боллінже, які в основу діагностики поклали

чотири характеристики організаційної культури. Метод знайшов своє застосування в практиці аналізу організаційних культур малих і середніх фірм. Проте його використання в якості оцінки корпоративної культури з використанням лише цих чотирьох параметрів, на думку автора, вважається не зовсім прийнятним.

Існують також методи оцінки впливу корпоративної культури на організаційне життя. В роботі Ю. Д. Красовського представлено також, що В. Сате розглядає подібний вплив через п'ять процесів:

- прийняття рішень,
- контроль,
- комунікації,
- сприйняття організаційної середовища,
- виправдання своєї поведінки.

Автори Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили в своїх дослідженнях зв'язок між культурою і успіхом в роботі організації, описавши управлінську практику успішних фірм і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які призвели організацію до успіху.

У більш загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена у моделі американського економіста-корпоративіста Т. Парсонса, розроблену ним на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система повинна виконувати, щоб домогтися успіху. Ідеї Т. Парсонса, як зазначає Красовський, були розвинені і конкретизовані Р. Квіном і Дж. Рорбахом в їх моделі «Конкуруючі цінності і організаційна ефективність», та пояснили вплив тих чи інших цінностей на організаційну ефективність.

Питання діагностики соціокультурної ситуації були розглянуті в роботах Н.Р. Хайрулліної, де відбивалися проблеми виявлення тенденцій соціокультурних процесів у регіоні в умовах глобалізації.

Методів діагностики корпоративної культури розроблено досить багато і в сучасних умовах. Практично кожна консультативна фірма має у своєму арсеналі пакет опитувальників і технологій їх обробки, які з більшим чи меншим успіхом застосовує до своїх клієнтів. Проблема в тому, що багато опитуваль-

ників вимагають адаптації, а це коштує часу і грошей. Крім того, клієнт часто не має ні найменшого поняття, наскільки адекватно застосовуються опитувальники відображають його мети.

Дослідження показало, що існуючі методичні підходи до оцінки культури, по-перше, націлені на аналіз організаційної культури, в той час як ми оперуємо поняттям корпоративна культура; по-друге, орієнтовані на розгляд конкретної проблемної області в культурі організації згідно виділеного предмета дослідження; в-третьєх, апробовані в основному на прикладі зарубіжних компаній, що не завжди може застосовуватись до вітчизняних організацій.

Крім того, для вироблення комплексного механізму управління культурним розвитком, що особливо важливо в умовах корпоративної взаємодії, необхідна методична база оцінки корпоративної культури, побудована на системній основі. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо комплексної діагностики корпоративної культури сучасних організацій.

Особливістю запропонованого авторського алгоритму діагностики корпоративної культури є його комплексність, що припускає оцінку її рівня, специфіки, ступеня прояву в конкретно обраній для дослідження організації, а також визначення тенденцій і факторів культурного розвитку по сукупності господарюючих суб'єктів.

За результатами діагностики можливе структурування причин культурних протиріч, розробка інструментарію регулювання корпоративної культури і вбудовування їх у соціальний механізм управління сучасної організації згідно з обраними стратегіями розвитку.

Діагностичний аналіз пропонується проводити за двома напрямками:

1) оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємств на основі експертно-аналітичного підходу, що дозволяє ідентифікувати культуру організації, визначити її профіль і стрижневі цінності;

2) оцінка організаційної динаміки корпоративної культури шляхом економічного аналізу.

В даний час слід відзначити тенденцію до ускладнення соціальних організацій як об'єкта управління, динамічність суспільних процесів, що пред'являє великі вимоги до управлінських відносин всередині управлінської системи. У зв'язку з цим виникає потреба розгляду не просто управління як процесу, а його корпоративну основу. Особливість корпоративного управління як самостійної галузі соціального життя є те, що воно є сферою духовного життя людей, багато в чому залежить від стану суспільної та індивідуальної свідомості. Питаннями корпоративного підходу до управління займалися В. М. Зліпків і Ю. П. Аверін, які представляли таке управління як вплив на суспільство і окремі ланки з метою їх упорядкування.

В. І. Франчук розглядав під корпоративним управлінням вид інтелектуальної діяльності людей, пов'язаний з виявленням і розв'язанням проблем корпоративної організації, завдяки чому забезпечується її тривале існування як соціальної цілісності і досягнення її цілей.

Питання корпоративного розвитку також відображені в роботах Ю. М. Конєва і О. М. Барбакова, які виділили основні принципи і методи корпоративного управління.

У зв'язку з актуальністю корпоративного підходу до управління в сучасних умовах, особливістю запропонованого алгоритму діагностики корпоративної

культури є те, що використовуються дані опитувань працівників по сприйняттю ними сформованих культурних відносин на підприємстві. Отримані результати дозволяють структурувати причини культурних протиріч, розробити інструментарій регулювання корпоративної культури і вбудовування їх у соціальний механізм управління сучасної організації згідно з обраними стратегіями розвитку.

Діагностичний аналіз є комплексним і передбачає реалізацію низки послідовних дій по безпосередньому вивченню корпоративної культури конкретних підприємств.

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури передбачає використання експертно-аналітичного підходу до аналізу корпоративної культури. Цей блок складається з наступних елементів:

*1.1. Ідентифікація культури.* Практична значимість ідентифікації типу корпоративної культури та її особливостей, на думку автора, полягає в можливості прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення та дії керівництва, зовнішні події. Цінність типологій полягає також у тому, що вони спрощують мислення і надають корисні категорії, які допомагають виявити труднощі, що спостерігаються при вивченні організаційних реалій.

Знання особливостей, сильних і слабких сторін сформованої корпоративної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою її можливої зміни і модифікації.

Ідентифікацію корпоративної культури автор пропонує проводити, ґрунтуючись на параметрах оцінки, запропонованих авторами Р. Хофштеде і Д. Боллінже: дистанція влади, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм-колективізм, мужність - жіночність, які системно описані в роботі Е. Шейна. Стан даних параметрів є визначальним у типологічному аналізі, однак, ускладнює віднесення корпоративної культури до того чи іншого типу, так як не відображає повною мірою всіх критеріїв визначення типу культури і не дає повного обґрунтування для виділення в ній сильних і слабких сторін. Слід також зазначити, що даний набір параметрів використовувався раніше для оцінки організаційних культур. У випадку, коли ми маємо справу з корпоративною культурою, ґрунтуючись на параметрах матриці профілів (розділюваність і інтеграція), видається доцільним удосконалити дану методику, доповнивши її такими характеристиками:

- структурність-деструктурність. Визначає ступінь узгодженості різних організаційних культур, що існують у підрозділах компанії, і описує об'єднуючий зміст корпоративної культури;

- відкритість-замкненість, характеризує ступінь свободи обміну інформацією, організаційну ясність ділових відносин, залучення працівників до вирішення проблем і завдань, або протилежну соціокультурну ситуацію;

- особистісність-організаційність передбачає націленість керівництва і всього колективу на вирішення індивідуальних особистих проблем або на досягнення загальноорганізаційних цілей;

- збіг інтересів і можливостей. Ця характеристика відображає задоволеність мотиваційної структури працівників, наявність можливостей їх розвитку з метою ідентифікації себе із загальною соціокультурною позицією в організації.

*1.2. Визначення профілю корпоративної культури.* Опис методики реалізації даного елемента діагностики автор надасть в наступних публікаціях.

1.3. Структурно-факторний аналіз корпоративної культури у свою чергу складається з двох блоків:

1.3.1. Вивчення елементів корпоративної культури з використанням бальної оцінки. Щоб оцінити вплив культури підприємства на ефективність його виробничої діяльності, необхідно діагностувати стан структурних елементів, що характеризують реальні можливості формування культурного простору — визначеного порядку здійснення виробничої діяльності підприємства, що сприяє підвищенню цілеспрямованості соціальної системи і тим самим підвищенню ефективності функціонування. Корпоративна культура при цьому представляється у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно параметрів діагностики. Ці елементи оцінюються працівниками підприємств за п'ятибальною шкалою. Отримані результати дають можливість порівняти стан корпоративних культур різних організацій, визначити переваги та недоліки кожної з них і виявити тенденції подальшого коригування в соціокультурному середовищі організації.

1.3.2. Визначення інноваційної орієнтації корпоративної культури. Дана оцінка має своєю метою визначити, наскільки радикальними можуть бути розроблені в організації зміни, і чи буде прийнята працівниками розроблена стратегія. Інноваційну складову корпоративної культури автор пропонує виявити на основі оцінки чутливості підприємств до інновацій. В якості інструменту аналізу в даному випадку використовується метод експертного опитування, де в ролі експертів виступають керівники і фахівці аналізованих підприємств. Така оцінка дозволяє дати відповідь, чи готові працівники організацій до впровадження будь-яких інновацій на підприємстві, в тому числі і в корпоративній культурі, для того щоб надати їй статус конкурентної переваги.

Другий блок запропонованого алгоритму націлений на оцінку організаційної динаміки корпоративної культури. Це передбачає, насамперед, визначення тенденцій розвитку корпоративної культури допомогою економіко-соціологічно аналізу досліджуваних організацій. Соціологічне опитування працівників підприємств щодо стану елементів корпоративної культури дозволяє оцінити мотиваційні структури особистості, ідентифікація співробітника з організацією, рівень прийняття ідеалів і готовність завжди поступати у відповідності з цими цінностями. Переваги такого методу дослідження полягають у тому, що оцінки не є абстрактними, а ґрунтуються на реальних відчуттях і точках зору співробітників про корпоративну культуру, прита-

манною їх організаціям. Слід зазначити, що структура запитань такої анкети може бути різною, залежно від того, яку мету переслідує аналітик. Однак не слід відходити від традиційного складу елементів корпоративної культури, таких як система цінностей, ритуали, традиції, стиль управління, ієрархія і структура, кадрова політика.

**Висновки.** Для того щоб зрозуміти цінність культури для підприємств, необхідно визначити, чи існує взаємозв'язок між її рівнем і різними показниками діяльності організації. Тому наступною дією в діагностиці є встановлення залежності між станом корпоративної культури й результатами діяльності підприємств з використанням кореляційно-регресійного аналізу. Рівняння парної лінійної регресії дозволяють встановити, в якому напрямку і на яку величину змінюється результативна ознака (чистий прибуток, якість продукту і послуг, частка ринку) при зміні факторної ознаки (корпоративна культура підприємства) на 1 бал.

Для встановлення цієї залежності корпоративну культуру пропонується представити у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно використовуваних раніше параметрів діагностики:

- ясність цілей організації і орієнтація на їх досягнення;
- стиль управління;
- існуюча система цінностей;
- відданість спільним цілям;
- ефективна комунікація;
- спроможність до розв'язання конфліктів;
- орієнтація на персонал;
- орієнтація на споживача;
- орієнтація на навчання та кваліфікація персоналу;
- умови праці та трудова дисципліна;
- орієнтація на зміни; система винагороди; технічний рівень виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. – Х: «Справа ЛТД», 2007. – 704 с.
2. Мінцберг Р. Менеджмент. Стратегічний процес. - К: Видавничий будинок «Рівновага», 2014. – 502 с.
3. Моїсєєва Н., Кузьменко С., Рюмін М. Технологія створення споживчих інновацій з орієнтацією на бренд. // Маркетинг. – 2004. – №5. – С. 25-34.
4. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній. – Х: Грінь, 2015. – 215 с.
5. Уоттермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Х., Буква, 2008. – 307 с.