УДК 351.85

Катаріна ДУКОСКА
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 4(31), с. 120–124

Аналізуються особливості корпоративної культури в умовах сучасної системи господарювання.

Розповсюджене поняття інтернаціоналізації, як процесу розширення, поглиблення і прискорення світового співробітництва, об'єднує усі сфери сучасного соціального життя — від культурної до фінансової. На сьогодні у світі існують різні точки зору відносно адекватності її концептуального змісту, характеристик її історичних причин, форм та наслідків. Дослідники визначають її просторово-часові параметри: рамки міжнародних структур, інтенсивність інтернаціональних взаємозв'язків, швидкість глобальних потоків, переваги та недоліки впливу; організаційні параметри: інфраструктуру, інституціалізацію міжнародних структур та використання сили, модель глобальної стратифікації, домінуючі види інтернаціональної взаємодії.

Підприємство постійно взаємодіє з різними суб'єктами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, корпораціями, банками, фінансовими структурами, державними та міжнародними утвореннями. Слід зважати, що зазначені суб'єкти безпосередньо впливають на внутрішнє середовище компанії, з одного боку, вимагаючи її якимось чином впливати на навколишнє середовище, а з другого — змінювати власне, тобто адаптуватись до тих реалій, які склалися під впливом сучасних умов функціонування світової економіки.

Із зазначеного можна дійти висновку, що підприємство у намаганні відповідати зовнішнім умовам має постійно проводити аудит стану корпоративної культури, враховуючи аспект її зміни та адаптації [1; 2]. У цьому випадку важливим є врахування засад крос-культурного менеджменту, який визначає особливості національних культур різних держав, що можуть здійснити вагомий вплив як на корпоративну культуру, так і на діяльність компанії у цілому.

Діяльність за кордоном та спроби насадити лише власну корпоративну культуру, що не збігається з загальною діловою культурою на ринку, може призвести до невдач та збитків, оскільки система цінностей та стереотипів, яка склалася у суспільстві, протидіятиме відповідним змінам. У даному випадку переважання національної культури над корпоративною є цілком зрозумілим.

Розглядаючи еволюцію міжнародного менеджменту [3] можна стверджувати, що він істотно відрізняється порівняно з періодом розвитку другої половини XX ст. На сьогодні його основними складовими є "інтерактивні глобальні інформаційні мережі, командні форми роботи і організаційне навчання" [4, *49*], які є відповіддю на зростаючі потреби розуміння, управління та спільного використання знання в умовах глобалізації.

Вивчення корпоративної культури на глобальному рівні передбачає розуміння існування інших корпоративних та національних культур. У даному випадку важливим є врахування підходів крос-культурного менеджменту як галузі міжнародного менеджменту.

При цьому було виокремлено два основних підходи до розуміння природи самої культури, а саме:

- традиційний підхід, що розглядає культурні відмінності та визначає шляхи подолання культурного шоку, який перешкоджає адаптації менеджерів за кордоном та визначається як "стан душі, зумовлений тривогою з приводу втрати всіх звичних знаків та символів соціальної взаємодії" [4, *35*];

© Катаріна Дукоска, 2011

- нетрадиційний підхід, коли відбувається сприйняття різноманіття та багатоликість культурних спільнот, які можна виділити в структурах компаній, що безпосередньо залучені до глобального середовища та займаються міжнародною діяльністю.

На сьогодні важливим є трактування крос-культурного менеджменту не як менеджменту культурних розбіжностей, а в термінах спільного навчання, поширення, переносу знання та досвіду, що є предметом когнітивного менеджменту ("систематичне управління процесами, за рахунок яких знання ідентифікується, накопичується, розподіляється і застосовується") [4, *85*]. Відповідно культура визначається як об'єкт крос-культурного та когнітивного менеджменту на рівні аналізу організації. Розглянувши різні підходи до розуміння поняття культури, можна стверджувати, що єдиної думки щодо чіткої дефініції немає, проте більшість учених часто її пов'язують з поняттям національної держави (Р. Хофстеде, Томпенаарс, Р. Льюіс та ін.). Тому культура розуміється як "однорідна внутрішньо-несуперечлива система допущень, цінностей і норм, що передаються в процесі соціалізації наступним поколінням" [4, *31*].

Відзначимо важливість врахування аспекту корпоративної культури при виборі будь-якої орієнтації топ-менеджменту [5; 76], особливо поліцентричної та геоцентричної. У даному випадку корпоративна культура має розглядатися як окремий інтелектуальний ресурс компанії.

Проте вивчення та врахування особливостей національної та корпоративної культури потребує інвестицій та відповідного рівня доступу до капіталу. У цьому розрізі розглянемо підхід А. Шнейдера, який виокремив три стадії життєвої еволюції компанії, а саме: структури з доступом капіталу від кількох сотень тисяч доларів до 3 млн доларів; 10–100 млн дол.; 100–200 млн дол. [6]. Такі компанії називаються, відповідно, компаніями першого, другого та третього рівнів. Зазначимо, що тип менеджменту, способи прийняття рішень, методи мотивації, основні завдання, філософія компанії та, відповідно, корпоративна культура на кожному етапі є різними. При цьому інвестиції у розвиток корпоративної культури починають здійснюватися на другому рівні, і лише на третьому рівні корпоративна культура відповідає зовнішнім вимогам ринку та сприяє швидкій адаптації компанії до таких умов.

У сучасних умовах подальший розвиток корпоративної культури пов'язаний з виходом її за межі організації [7], коли вона є не просто складовою середовища компаній, а й інструментом посилення ринкових позицій на міжнародних ринках як з боку загального, так і з боку міжнародного та стратегічного менеджменту.

Концептуальна модель визначає процес розвитку корпоративної культури і являє собою стандарт її розвитку на етапах інтернаціоналізації компанії у концепції середовищ: внутрішнього, національного, міжнародного, глобального, що передбачає створення нового типу корпоративної культури, який включає взаємовплив національних культур компаній-партнерів та їх корпоративних культур, що сформувалися до відповідного партнерства. Як показано на рисунку, для компанії, що діє лише на національному ринку, визначено внутрішнє та національне середовище, яке передбачає існування корпоративної та національної культури, що тісно переплітаються.

Розвиваючи міжнародну діяльність, компанія виходить на зарубіжні ринки в пошуку нового потенціалу та можливостей збуту продукції. На даному рівні нами визначено ще міжнародне середовище, яке являє собою національне середовище можливої компанії-партнера, що знаходиться на ринку іншої країни. У такому випадку виникає зіткнення різних культур, як національних, так і корпоративних.

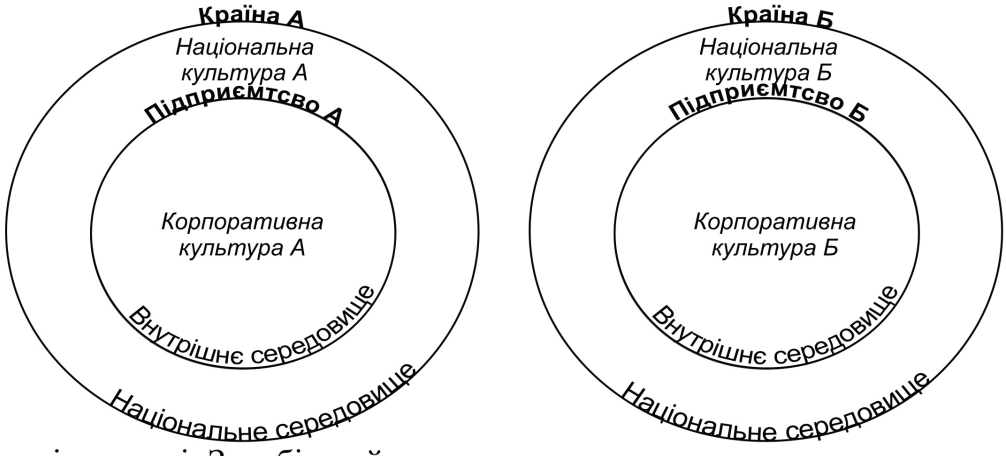
Особливо на зазначеному етапі слід відмітити процес перенесення ресурсів та знання, що є підґрунтям для наступних стадій розвитку міжнародної діяльності компанії. Важливе місце в цьому випадку займає саме поняття знання, що, як вже зазначалося, є основним ресурсом організації та предметом розгляду когнітивного менеджменту та "виступає змінюваним процесом структурованого досвіду, цінностей, контекстуальних даних, яке є основою для оцінки та засвоєння нового досвіду та інформації" [4, *79*], що створює гарні засади для розвитку нової корпоративної культури.

Звичайно, відповідна еволюція міжнародних корпорацій відбувається на тлі їх загального розвитку або життєвого циклу, "як передбачуваних змін з визначеною послідовністю станів протягом часу" [8, *52*].

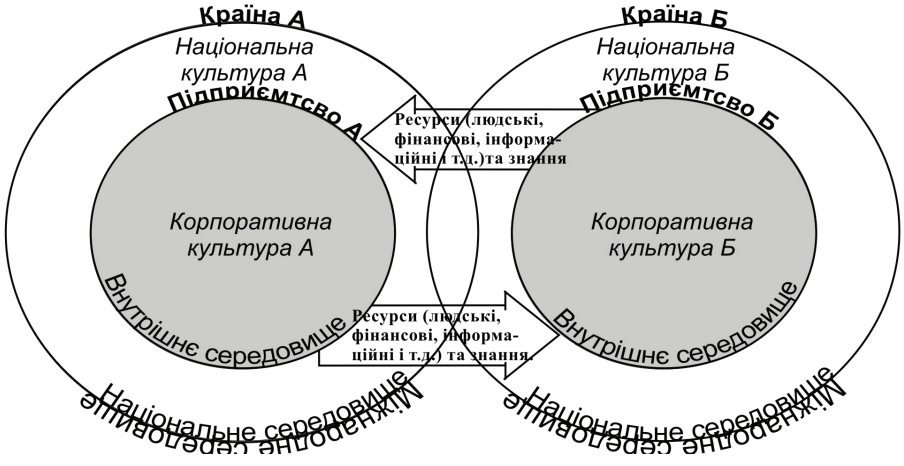
Топ-менеджмент має бути обізнаним щодо того, на якому етапі інтернаціоналізації та життєвого циклу знаходиться компанія для застосування відповідних інструментів управління.

Слід зазначити, що під час зростання або старіння організація стикається з унікальним набором завдань та використовує передбачувані шаблони поведінки [2]. Узагальнюючи різні підхо-

1. Рівень діяльності: Національний



2. Рівень діяльності: Зарубіжний



3. Рівень діяльності: Регіональний або Глобальний

Рис. **Концептуальна модель формування інтернаціональної корпоративної культури**

ди, ми виокремили такі етапи життєвого циклу компанії: заснування, початковий етап зростання, активне зростання, етап змін у зростанні, розквіт, стабілізація, зняття вершків, рання бюрократія, бюрократія, банкрутство чи припинення діяльності компанії.

Для того щоб досягти успіху, фірма повинна виконати такі функції: адаптуватися до мінливих змін зовнішнього середовища, досягти поставлених цілей, вміти інтегрувати свої окремі частини в одне ціле та бути легітимною, тобто визнаною іншими компаніями [2]. З огляду на це, можна зазначити, що проблеми зовнішньої адаптації полягатимуть у тому, як компанія знайде відповідну нішу на ринку та витримає постійні зміни зовнішнього середовища. Проблеми ж внутрішньої інтеграції полягають у вимірюванні та підтримці взаємовідносин між членами організації. Завдання корпоративної культури полягає в тому, щоб визначити, коли члени організації розділяють цінності, у тому, як вони відкривають і знаходять шляхи для подолання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Таким чином, головним завданням під час розвитку корпоративної культури має бути усвідомлення того, що власна культура є унікальною, тобто переймаючи чужий досвід, фірма повинна зважати на те, що неможливо створити повністю ідентичну корпоративну культуру, можна лише перейняти деякі якісні її складові. На розвиток корпоративної культури завжди впливатимуть такі чинники, як:

- сфера або галузь діяльності компанії;
- етап розвитку та розміри компанії;
- особливості лідерського складу та принципів керівництва;
- тенденції та особливості зовнішнього середовища (національного, глобального);
- контрольований процес відбору персоналу та процес формування цінностей;
- комунікаційні технології;
- система мотивації та заохочення персоналу;
- індивідуальні особливості співробітника.

Корпоративна культура існує незалежно від її усвідомлення членами корпорації. Тому під розвитком корпоративної культури слід розуміти зародження, стабілізацію, історизацію, послаблення або відродження її, що є постійним процесом зміни стану корпоративної культури, який сформувався неконтрольовано та підсвідомо, або контрольовано та свідомо, враховуючи аспекти внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації компанії до мінливих умов національного та міжнародного середовищ. Зазначимо, що процес формування несе в собі завершеність певного явища, тоді як поняття корпоративної культури в глобальному світі є явищем динамічним та вимагає постійного розвитку й адаптації.

У цілому процес розвитку корпоративної культури на підприємстві має передбачати:

постійність — дії та заходи з розвитку мають бути постійними, а не одноразовими;

циклічність — підприємство розвивається циклічно, тому слід враховувати концепцію циклів під час розробки моделі розвитку;

унікальність — кожна корпоративна культура, як і кожне підприємство, є унікальною, тому нав'язування успішної моделі корпоративної культури в одній компанії може бути неактуальним в іншій;

динамізм — урахування динаміки зміни національних та світового ринків.

При цьому, корпоративна культура повинна сприяти досягненню основних цілей організації. У процесі діяльності топ-менеджери інколи визнають значення корпоративної культури та розробляють відповідні плани щодо зміни цього поняття. Однак лише після того як цілі змін будуть визначені, необхідно приступати до оцінювання культури з тим, щоб визначити, як культура може сприяти або стримувати процес змін [9, *262*]. Як зазначає Е. Камерон, незважаючи на те, що деякі елементи корпоративної культури можуть бути марними, краще проводити зміни та розвиток на існуючому міцному фундаменті корпоративної культури, ніж покладатися на зміну передбачуваних факторів [10, *279*]. Так, Д. Мейєрсон визначає такі стратегії помірних змін, як "підривне самовираження" (особливі символи, що спроможні змінювати непродуктивну атмосферу в організації), вербальне джиу-джитсу (вміння обернути негативні жести та вчинки проти ініціатора), "ситуативний" підхід (створення можливостей для змін та можливостей отримання вигоди від них), стратегічні альянси (об'єднання співробітників для проведення відповідних змін) [7, *65–69*].

Отже, проводячи політику культурних змін, необхідно розуміти взаємозв'язок розвитку корпоративної культури та компанії у цілому.

Література

1. *Богучарський Р. В.* Роль менеджменту та корпоративної культури з точки зору реалізації стратегічного менеджменту // Зб. наук. пр. — Харків, 2004. — Вип. 60. — С. 214–217.

2. *Бойко А. І.* Фактори формування і сприйняття корпоративної культури // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.; Черкаси, 15–17 жовт. 2003 р. — Черкаси: ЧДТУ, 2003. — С. 187–189.

3. *Международный* менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасовича, А. И. Майзеля. — СПб: Питер, 2001. — 576 с.

4. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие для студ.: Пер. с англ. / Под ред. Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 384 с.

5. *Герчикова И. Н.* Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие — М.: Консалтбанкир, 2002. — 576 с.

6. *Шнейдер А.* Эволюция компаний. — [Електронний ресурс]. — http: // www. m21. com. ua/index. php?d_id=133&id=162

7. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* и др. *Корпоративный* менеджмент / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая шк., 2003. — 1077 с.

8. *Мильнер Б. З.* Терия организации: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — XVIII; 558 с.

9. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 336 с.

10. *Камерон Э., Грин М.* Управление изменениями: Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2006. — 360 с.

Розкрито основні складові формування корпоративної культури в умовах формування міжнародного та національного менеджменту.

Рассмотрены основные составляющие формирования корпоративной культуры в условиях формирования международного и национального менеджмента.

This article reviews the main components of corporate culture in the context of international and national management.

Надійшла 4 жовтня 2011 р.