

УДК 65.003:005.33:005.7

**МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИРОДЫ**

**Рынкевич Н. С.**, соискатель, Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры, г. Днепрпетровск

**Ринкевич Н. С. Моделі організаційної культури економічної природи.**

У статті підкреслено важливість організаційної культури (ОК) у справі успішного функціонування організації і необхідність вивчення моделей ОК, що мають матеріальний аспект. Проведено аналіз останніх досліджень і публікацій в рамках даного питання. Перераховані основні економічні моделі ОК. Автором зроблено акцент на розкриття змісту моделей Денісона і Кука, які на сьогоднішній день є менш вивченими сучасними українськими дослідниками. У статті розкрито сутність моделі впливу ОК на економічну ефективність організації Денісона. Визначено основні складові та ключові індикатори моделі. Проведено аналіз моделі Денісона у вертикальному і горизонтальному розрізах. Надано уявлення не тільки про зовнішній та внутрішній фокуси організації, але й про гнучкість і стабільність. Розкрито зв'язок організаційної культури з такими показниками, як ROI, ROA, ROS, ефективність інвестицій, якість продукції, задоволеність персоналу, рівень інновацій, прибутковість активів і т.д. Також в даній статті дано уявлення про модель Кука, яка дає можливість оцінити поточний і бажаний стан культури, і більш того, визначити фактори, які впливають на стан ОК, і ефект, до якого це призводить на рівні індивіду, підрозділу та організації. В остаточному підсумку в статті зроблено висновок про вибір тієї чи іншої моделі і виражені рекомендації автора на користь застосування моделей Денісона і Кука для оцінки впливу культури на ефективність діяльності підприємства.

**Рынкевич Н. С. Модели организационной культуры экономической природы.**

В статье подчеркнута важность организационной культуры (ОК) в деле успешного функционирования организации и необходимость изучения моделей ОК, имеющих материальный аспект. Проведен анализ последних исследований и публикаций в рамках данного вопроса. Перечислены основные экономические модели ОК. Автором сделан акцент на раскрытие содержания моделей Денисона и Кука, которые на сегодняшний день являются менее изученными современными украинскими исследователями. В статье раскрыта сущность модели влияния ОК на экономическую эффективность организации Денисона. Определены основные составляющие и ключевые индикаторы модели. Проведен анализ модели Денисона в вертикальном и горизонтальном разрезах. Дано представление не только о внешнем и внутреннем фокусе организации, но и о гибкости и стабильности. Описана связь организационной культуры с такими показателями, как ROI, ROA, ROS, эффективность инвестиций, качество продукции, удовлетворенность персонала, уровень инноваций, доходность активов и т.д. Также в данной статье дано представление о модели Кука, которая дает возможность оценить текущее и желаемое состояние культуры, и более того, определить факторы, влияющие на состояние ОК, и эффект к которому это приводит на уровне индивида, отдела и организации. В конечном итоге в статье сделан вывод о выборе той или иной модели и разработаны рекомендации автора в пользу применения моделей Денисона и Кука для оценки влияния культуры на эффективность деятельности предприятия.

**Rynkevich N. The organizational culture models of economic essence.**

The article emphasizes on the importance of organizational culture (OC) in the successful functioning of the organization and the need of study of OC models with the material aspect. An analysis of recent research and publications under this issue is made. The main economic models of OC are given. The author focuses on the disclosure of Denison and Cooke models essence, which today are less studied by the modern Ukrainian researchers. The Denison's model of the influence of organizational culture on organization economic performance is considered in the article. The main components of the model and key performance indicators are specified. It is made the analysis of Denison's model in vertical and horizontal sections. It is given the explanation of the external and internal focus of the organization, as well as its flexibility and stability. Author describes a connection between organizational culture and effectiveness indicators such as ROI, ROA, ROS, investment efficiency, product quality, employee satisfaction, level of innovation, return on assets, etc. Also this article represents the Cooke's model, which allows us to estimate the current and ideal state of culture, and, furthermore, to identify the factors affecting the OC and to asses the resulted outcome at the individual, divisional and organizational level. In the end, it was made a conclusion as for the choice of one or another model, also there are given recommendations of the author expressed in favour of utilisation of Denison's and Cook's models to assess the impact of culture on the company effectiveness.

**Постановка проблеми.** В условиях усиления конкурентной борьбы, под влиянием факторов внешней среды объективной является необходимость постоянной смены и разработки новой эффективной стратегии фирмы, а следовательно и формирования эффективной корпоративной культуры,

способствующей закреплению и усилению лидерских позиций организации. Корпоративная культура стала одним из основных неисчерпаемых ресурсов для повышения эффективности деятельности организации, соответственно, популярным становится выявление факторов повышения эффективности путем создания и анализа различных моделей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В силу специфики самого вопроса корпоративной культуры, непрерывные исследования в этой сфере, прежде всего, ведутся в рамках всемирно известных компаний и корпораций Towers Perrin, Human Synergistics, Bertelsmann Foundation и т.д. Среди зарубежных ученых отметим: Д. Денисона [1], Р. Кука [2], Р. Куина [3], Т. Питерса [4], В. Сате [5], Р. Уотермана [4] и др. Среди отечественных и российских авторов, среди исследователей проблем организационной культуры можно выделить: Е. Е.Первакову [6], В. А. Погребняка [7], О. Е. Стеклову [8] и др.

**Выделение нерешенной проблемы.** Имеет смысл дополнить чаще всего используемый на сегодняшний день перечень моделей влияния организационной культуры на организационную эффективность.

**Цель статьи.** Целью статьи является обзор и анализ самых распространенных моделей организационной культуры экономической природы и дополнение этого списка моделями Денисона и Кука.

**Результаты исследования.** Традиционно к экономическим моделям организационной культуры относят: модель влияния культуры на организацию Сате, модель взаимодействия между культурой и результатами деятельности организации Парсонса, модель конкурирующих ценностей Квина-Рорбаха, модель влияния культуры на эффективность деятельности организации Питерса-Уотермана. Однако на сегодняшний день является актуальным дополнение данного ряда ещё двумя моделями: моделью влияния культуры на организационную эффективность Денисона (DOCS) и моделью organizational culture inventory/organizational effectiveness inventory Кука (OCI/OEI). Именно на их характеристике мы и сосредоточимся в дальнейшем.

Денисон определил 4 составляющих корпоративной культуры, которые оказывают наибольшее влияние на ключевые показатели эффективности предприятия в целом [1, с. 8]. Модель разделена на четыре доли, в соответствии с четырьмя ключевыми составляющими корпоративной культуры: адаптивность, вовлеченность, взаимодействие, миссия. В свою очередь каждая из долей содержит три индикатора [9, с. 62]. Адаптивные компании способны эффективно собирать, анализировать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, и трансформировать эту информацию в конкретные изменения внутри предприятия, способствующие более эффективному развитию бизнеса. Такие компании очень внимательно реагируют на изменения во внешней среде, их внимание сфокусировано на клиентах и конкурентах. Индикаторами адаптивности являются: перемены в компании, ориентация на потребителя и организационное обучение.

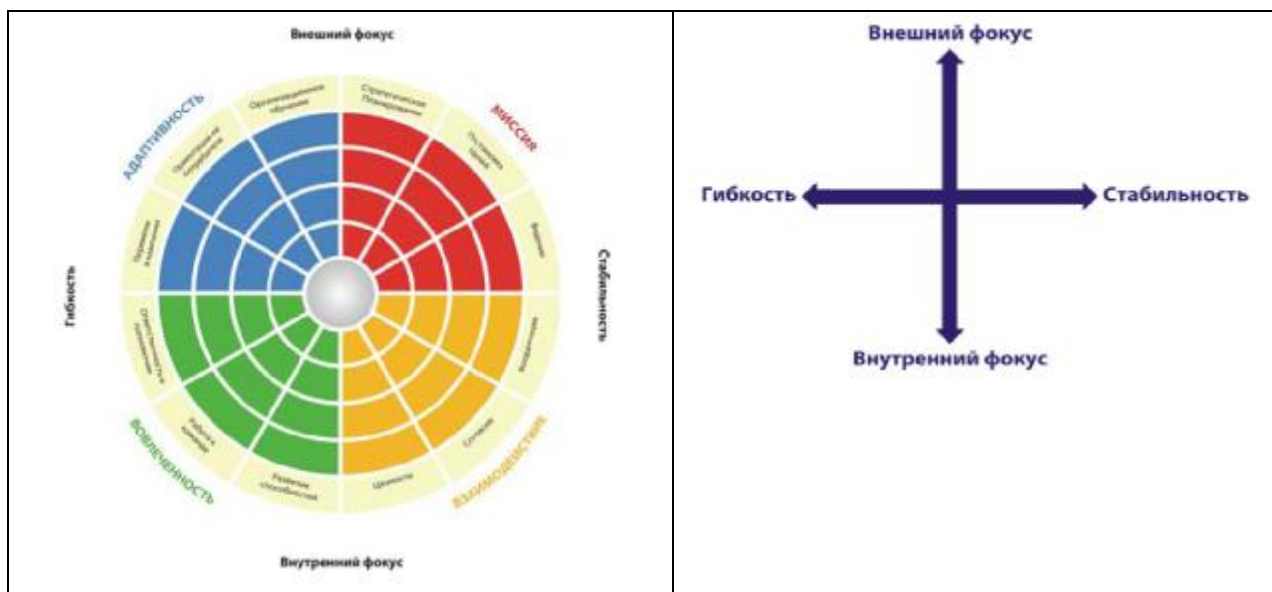


Рис. 1. Анализ модели Денисона в вертикальном и горизонтальном разрезах

Сотрудники предприятия с четко сформулированной миссией понимают, для чего существует их организация, какие потребности она удовлетворяет, какова глобальная цель организации. Грамотно сформулированная миссия отражает уникальность организации, создает ощущение единства в действиях сотрудников, укрепляет единообразие их взглядов и положительно сказывается на взаимодействии сотрудников внутри организации. Миссию характеризуют: стратегическое планирование, постановка целей и видение. Эффективное взаимодействие между сотрудниками – ключевой фактор интеграции, координации

и контроля внутри предприятия. Предприятиям с высокой степенью «взаимодействия», как правило, характерны высокая лояльность персонала, четкий набор ценностей и норм поведения, ясное понимание принципов ведения бизнеса. Взаимодействие определяется координацией, согласием и ценностями. Предприятиям с высокой степенью «вовлеченности» характерна высокая степень личной ответственности сотрудников за общие результаты деятельности. Таким организациям не характерны формализм и бюрократия. Сотрудники компаний с высокой «вовлеченностью» подобно собственникам бизнеса заботятся о долгосрочном благосостоянии компании. Индикаторами вовлеченности выступают: развитие способностей, работа в команде, полномочия и ответственность.

Отдельный интерес представляет анализ модели в вертикальном и горизонтальном разрезах (рис. 1). Вертикальная ось дает понятие о внешнем (2 верхних доли) и внутреннем (2 нижних доли) фокусе компании [10]. Вовлеченность и взаимодействие отражают внутреннюю динамику компании, эффективность внутрикорпоративных коммуникаций, но не дают представления об эффективности взаимодействия с внешней средой. Взаимодействие и вовлеченность оказывают влияние на качество продукции предприятия, удовлетворенность персонала и эффективность инвестиций. Высокие показатели взаимодействия и вовлеченности в результатах исследования говорят о высоком качестве продукции, низкой доли брака, эффективном использовании ресурсов и высоком уровне удовлетворенности сотрудников.

Адаптивность и миссия отражают взаимодействие компании с внешним окружением. Адаптивность и миссия оказывают влияние на объем прибыли, темпы увеличения объемов продаж и увеличение доли рынка. Высокие показатели адаптивности и миссии в результатах исследования говорят о постоянном увеличении объемов продаж и доли рынка, занимаемой компанией. Горизонтальная ось дает возможность судить о гибкости (2 левых доли) и стабильности организации (2 правых доли).

Вовлеченность и адаптивность отражают гибкость компании и ее способность к переменам. Система, ориентированная на адаптивность и вовлеченность в конкретной ситуации даст более разнообразные, продуктивные и реализуемые решения, чем система, ориентированная на взаимодействие и четкое понимание миссии. Вовлеченность и адаптивность оказывают влияние на инновационность предприятия и совершенствование выпускаемой продукции. Высокие показатели адаптивности и вовлеченности в результатах исследования говорят об инновационности предприятия, креативности сотрудников и скорости совершенствования продукции, соответствующей темпам изменения предпочтений потребителей. Взаимодействие и миссия дают возможность судить о стабильности компании и целенаправленности ее развития. В то же время система, отличается более высокой стабильностью и управляемостью. Миссия и взаимодействие оказывают влияние на финансовые показатели, такие как ROA (доходность активов / Return on Assets), ROI (доходность инвестиций / Return on Investment) и ROS (доходность продаж / Return on Sales). Высокие показатели миссии и взаимодействия в результатах исследования говорят о высокой доходности активов, инвестиций и продаж компании, а также о высоком уровне операционной эффективности.

Модель Р. Кука OCI/OEI является комбинацией методик organizational culture inventory и organizational effectiveness inventory, которые блестяще дополняют друг друга. Эта модель предоставляет надежную и достоверную информацию о состоянии организационной культуры на данный момент, о желаемом состоянии организационной культуры, факторы, которые создают и укрепляют текущую культуру, и результаты, которые являются продуктом этой культуры (рис. 2). Основываясь на этой информации, руководители и другие агенты могут:

- определить, является ли культура организации активом или пассивом;
- определить цели и направления для изменений и улучшений;
- выявить рычаги для достижения внутренней согласованности между миссией, видением и ценностями организации, с одной стороны, и ее фактической операционной культурой, с другой.
- количественно оценить влияние изменений инициатив и мероприятий.



Рис. 2. Модель Кука OCI/OEI

OCI измеряет ценности и нормы. OEI измеряет внутренние причины, которые влияют на культуру, и определяет результаты, которые являются продуктом этой культуры. На основе ответов участников модель описывает, как текущая культура развивалась (через причинные факторы), где существуют отличия

между ценностями (идеальная культура) и нормами (текущая культура), а также влияние сложившейся организационной культуры на результаты.

ОСИ может быть использован для оценки обеих состояний организационной культуры: текущей и желаемой. ОСИ оценивает 12 различных культурных стилей, которые отражают три основных типа культур [11]: конструктивная – люди стремятся взаимодействовать между собой и ищут пути достижения компромисса по всем вопросам; пассивно-защитная – люди верят, что должны действовать осторожно, ничем не нарушая свою безопасность; агрессивно-защитная – люди активно борются, защищая свой статус и безопасность. OEI измеряет 31 конкретный фактор, которые являются причиной сложившейся культуры [12]. Эти факторы сгруппированы в 5 общих категорий: миссия и философия, с той точки зрения, насколько они ясно сформулированы и сосредоточены на обслуживании клиентов; структуры – насколько они позволяют (или ограничивают) влияние, расширение прав и возможностей, вовлечение работников; системы, в рамках природы мотивации и справедливости HR менеджмента, системы поощрений и наказаний, а также системы целеполагания; технология, с точки зрения степени, в которой должность имеет автономию, разнообразие навыков, значимость, определенность задач, обратную связь и взаимозависимость; навыки / качества, в плане общения, лидерства и источников власти.

Когда системы организации, структуры, технологии и навыки/качества находятся в соответствии с задекларированными ценностями, видением, миссией, философией и целями, состояние организационной культуры приближено к идеальному и желаемые результаты достигнуты. Однако, если эти факторы не соответствуют друг другу, текущая организационная культура, как правило, весьма отличается от идеальной, и, как следствие, приводит к результатам, нежелательным для организации.

OEI оценивает результат по 12 параметрам, отождествляемым с долгосрочной эффективностью. Эти результаты сгруппированы в три основные категории: индивидуальные результаты, с точки зрения степени, в которой культура способствует положительному и состоянию персонала; результаты группы (команды, подразделения), насколько эффективно достигнута интеграция и координация как внутри, так и между подразделениями; результаты организации, с точки зрения качества продукции или услуги, оказываемой организацией, а также способности приспосабливаться к изменениям в окружающей среде. Итоговым результатом работы модели является визуализация результатов оценки культуры и эффективности организации, которые могут быть использованы для быстрого определения причин и эффектов любого из пробелов и несогласованности организационной культуры.

**Выводы:** Каждая из упомянутых моделей обладает своими особенностями, преимуществами и недостатками. Однако, что касается современных украинских предприятий, то в ежедневной операционной деятельности целесообразней использовать модели Кука и Денисона благодаря визуализации результатов оценки взаимосвязи культуры и деятельности простоте расчетов и доступности требуемых данных. Кроме того, модель Денисона оперирует показателями ROI, ROA, ROS, что особенно интересует организации в современных финансовых условиях.

#### Список использованных источников:

1. Denison, D.R., Fey, C.F. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia/ D.R. Denison, C.F. Fey // Organization science. - № 6. – 2004. - P. 204-223
2. Cooke, R. A., Szumal, J. L. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations/ R. A. Cooke, J. L. Szumal. - Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.- 318p.
3. Quinn, R. E. Becoming a Master Manager: A Competency Framework / R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath. - New York: John Wiley and Sons. – 2003. – 520 p.
4. Peters, T., and Waterman, R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies / T. Peters, R. Waterman. - New York: Harper & Row. - 1984. – 370 p.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
6. Первакова Е.Е. Модель влияния корпоративной культуры на финансовые показатели компании/ Е.Е. Первакова// Экономические науки. - № 10(35). – М.: Изд-во ООО “24 Принт”, 2007. – С.213-218
7. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия/ В.А. Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 16. – Тольятти: Изд-во ТГАС, 2005. – С.99-107.
8. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Данилова Т.В., Рынкевич Н.С. Исследование модели влияния корпоративной культуры на организационную эффективность/ Т.В. Данилова, Н.С. Рынкевич // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. - № 4-5, С. 59-66
10. Исследование корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-surveys.ru/info/cc.html>
11. ОСИ/OEI\_Sample\_Ideal\_Report. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.humansynergistics.co.uk/products/documents/OCIOEI\\_Sample\\_Ideal\\_Report.pdf](http://www.humansynergistics.co.uk/products/documents/OCIOEI_Sample_Ideal_Report.pdf)

12. Organisational Culture Inventory [OCI] and Organisational Effectiveness Inventory [OEI] Combined [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.comcare.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/60574/OCI-OEI.pdf](http://www.comcare.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/60574/OCI-OEI.pdf)

**Ключові слова:** модель Кука, модель Денісона, ефективність, фінансові результати, адаптивність, залученість, взаємодія, місія.

**Ключевые слова:** модель Кука, модель Денісона, эффективность, финансовые результаты, адаптивность, вовлеченность, взаимодействие, миссия.

**Keywords:** Cooke's model, Denison's model, effectiveness, financial results, adaptability, involvement, consistency, mission.

УДК 339.72+004.738.5

## ВІРТУАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ ЯК ГОЛОВНА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ

Пельо А. Б., аспірант Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України

**Пельо А. Б. Віртуалізація світового фінансового ринку як головна детермінанта розвитку сучасної міжнародної валютної системи.**

На сучасному етапі цивілізаційного розвитку спостерігається величезний переворот в історії людства - перехід до інформаційного суспільства. Науково-технічний прогрес визначає вектор якісно нового розвитку і виступає основою еволюційних змін природи економічної системи загалом та фінансового сектору зокрема. Інформатизація пронизує усі сфери людської діяльності, а використання інформаційно-комунікаційних технологій докорінно видозмінює глобальний фінансовий простір, призводячи до його віртуалізації. Феномен віртуалізації світового фінансового ринку розглядається у статті як результат конвергенції інфокомунікативних технологій та фінансового ринку. Актуалізується проблема інформаційної природи сучасної фінансової системи. Розглядається потреба трансформації сучасної світової валютно-фінансової системи у контексті її віртуалізації, а також з огляду на монетарну політику провідних гравців глобального фінансового сектору.

**Пелё А. Б. Виртуализация мирового финансового рынка как главная детерминанта развития современной международной валютной системы.**

На современном этапе развития наблюдается огромный переворот в истории человечества - переход к информационному обществу. Научно-технический прогресс определяет вектор качественно нового развития и выступает основой эволюционных изменений природы экономической системы в целом и финансового сектора в частности. Информатизация охватывает все сферы человеческой деятельности, а использование информационно-коммуникационных технологий в корне видоизменяет глобальное финансовое пространство, приводя к его виртуализации. Феномен виртуализации мирового рынка рассматривается в статье как результат конвергенции инфокоммуникативных технологий и финансового рынка. Актуализируется проблема информационной природы современной денежной системы. Рассматривается необходимость трансформации мировой валютно-финансовой системы в контексте ее виртуализации учитывая монетарную политику ведущих игроков глобального финансового сектора.

**Pelo A. The virtualization of global financial market as a major determinant of modern international monetary system development.**

Nowadays in the shadow of modern civilization stage of development there is a huge revolution in human history - the transition from an industrial society to an information society that is characterized by wide using of computer, Internet in people's daily activity. Scientific-technical progress determines the way of qualitative new development of the mankind and is in general the strong basis of visible changes in the nature of economic system and particularly in the financial sector. All human sphere activities computerization permeates to do a lot of things and tasks faster, more effective with the lower productive costs. Basically the usage of information and communication technologies changed the permanent nature of global financial space and lead to its virtualization. The phenomenon of global financial market virtualization is examined in the paper as the result of informative-communication technologies and financial market integration. The informative nature of global financial-monetary system is actualized in the term of modern problems in the financial sector. Also the paper investigates possible effects of financial transformation on world economic system. The author believes that it is necessary to transform the financial system in the both term according to the main peculiarities of virtualization and monetary policy of the leading countries.