

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В.  
Плеханова»**

*На правах рукописи*

**ТО ТХУ ЧАНГ**

**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОЦЕСС  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

**Научный руководитель:**  
профессор, доктор экономических наук  
Арутюнов Юрий Аванесович

**Москва – 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С УЧЁТОМ СПЕЦИФИКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	13
1.1. Основные теоретические аспекты стратегического управления организацией.....	13
1.2. Исследование организационной культуры как одного из основных объектов стратегических изменений компаний .....	32
1.3. Особенности национальной организационной культуры и её влияние на стратегическое управление компаниями в стране.....	41
Выводы по главе 1 .....	52
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	56
2.1 Классификация современных методических подходов к исследованию организационной культуры компании.....	56
2.2 Сравнительный анализ методик количественной оценки и диагностирования организационной культуры компании.....	63
2.3 Разработка интегральной методики количественного исследования организационной культуры организаций.....	87
Выводы по главе 2 .....	105
ГЛАВА 3. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	108
3.1. Совершенствование корпоративной стратегии авиационной компании на основе изменения её организационной культуры (на примере Государственной авиационной компании Вьетнама) .....	108
3.2. Применение алгоритма стратегического управления «Vietnam Airlines» для разработки стратегии реформирования её организационной культуры .....	120
3.3. Разработка элементов сбалансированной системы показателей в целях осуществления контроля за рисками, связанными с различными аспектами организационной культуры авиационной компании .....	132
Выводы по главе 3 .....	144

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	146
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета интегральной методики исследования организационной культуры .....	171
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Анкета Д.Денисона .....	174
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Система сбалансированных показателей по различным аспектам развития организационной культуры .....	177
ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Командная ориентация» .....	181
ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие навыков персонала» .....	182
ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие ключевых ценностей» .....	183
ПРИЛОЖЕНИЕ 7: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Достижение согласия».....	184
ПРИЛОЖЕНИЕ 8: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Координация и интеграция» .....	185
ПРИЛОЖЕНИЕ 9: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Ориентация на перемены» .....	186
ПРИЛОЖЕНИЕ 10: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Ориентация на клиентов» .....	187
ПРИЛОЖЕНИЕ 11: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Организационное обучение» .....	188
ПРИЛОЖЕНИЕ 12: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Стратегическая направленность».....	189
ПРИЛОЖЕНИЕ 13: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Разделение целей и перспектив» .....	190
ПРИЛОЖЕНИЕ 14: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие видения» .....	191

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность диссертационного исследования.* Современный системный кризис, который зарождался в 2008 году как финансовый, оказывает существенное влияние на функционирование хозяйствующих субъектов. Его появление и воздействие на деятельности организаций показывает насколько взаимосвязаны и уязвимы существующие социально-экономические системы. В данных условиях нынешние управленческие решения не всегда способствуют ослаблению негативных последствий кризисных явлений. По этой причине растёт число компаний-банкротов и связанных с ними социально-экономических проблем. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране функционируют организации, которые продолжают нормально развиваться и достигают новые успехи в своей деятельности (например, рост финансовых показателей, получают доступ к новым нишам).

В результате анализа деятельности данных организаций можно сделать вывод о том, что одним из ключевых факторов, оказывающих серьёзное воздействие на их организационно-управленческий процесс, является разделяемая всеми сотрудниками организационная культура компании.

Важность стратегического управления организациями с учетом особенностей организационной культуры обусловлена тем, что в настоящее время к числу наиболее успешных компаний мира относятся те компании, которые имеют собственную универсальную организационную культуру. Особенность организационной культуры данных организаций позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

В настоящее время в научной литературе используются различные определения понятия «организационная культура» и даются многочисленные методики его исследования (например, методики Д.Денисона, Н.В. Левкина, Э.Шейна, Г.Хофстеде, Т.О. Соломанидина и другие). Однако отсутствие структурированности существующих методик затрудняет их использование при

рассмотрении вопроса изучения организационной культуры организаций, её уровня развития и влияния на показатели эффективности компаний.

Эффективность многонациональных компаний, в значительной степени, зависит от учёта ими особенностей национальной культуры других стран и от их способности адаптироваться к культурным различиям, поскольку национальная организационная культура оказывает существенное влияние на поведение людей и процесс принятия решений в компании. Кросскультурные характеристики организационной деятельности подробно описаны во многих зарубежных изданиях. Однако, в ряде случаев, подобные исследования и подходы всё ещё остаются недостаточно изученными. Учитывая, что Вьетнам по темпам роста является динамично развивающейся страной в мире, исследование особенности национальной организационной культуры Вьетнама с учётом аспекта её связи с деятельностью компаний позволяет расширить знания о национальных особенностях вьетнамского человеческого потенциала и от их влиянии на формирование организационного климата в стране.

Таким образом, существенная роль организационной культуры в стратегическом развитии организаций, с одной стороны, и недостаточность исследования национальной культуры Вьетнама и учёта ее влияния на стратегии деятельности компаний в стране, с другой, обусловили актуальность исследования в области изучения стратегического управления компанией с учетом национальных особенностей организационной культуры.

*Степень научной разработанности проблемы.* Проблемы теории менеджмента и развития теории управления организациями рассмотрены в работах таких зарубежных и российских ученых, как: В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Л.П. Гончаренко, Дж.П. Коттер, М.Н. Кулапов, А.И. Наумов, М.Е. Портер, М.Н. Сидоров, Э. Шейн и другие.

Вопросы стратегического управления организациями рассмотрены в работах ученых Ю.А. Арутюнова, В.А. Барина, В.Р. Веснина, Н.Д. Корягина, М.Н. Кулапова, В.И. Маслова, Р. Морана, Л.Е. Никифоровой, С.А. Орехова, Г.В. Осипова и других.

Теоретические основы исследования термина «организационная культура» и близких ему по значению понятий освещались в трудах зарубежных и российских учёных, таких, как: К. Голд, Г.Г. Гордон, В.В. Козлов, А.П. Мюллер, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Е.М. Смит и другие.

Методологические разработки в части исследования культуры организаций и оценки её влияния на организационную конкурентоспособность представлены в работах зарубежных учёных, таких, как: Д. Денисон, К. Камерон, Т.Дж. де Конинг, Дж. Мартин, В. Ван де Пост, Д.М. Руссо, Дж.Л. Хескетт, Г. Хофстеде и другие. Вопросам влияния организационной культуры на результат деятельности компании посвящены работы таких российских учёных, как: Н.В. Левкин, Л.С. Леонтьева, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак, О.Е. Стеклова, О.Г. Тихомирова и другие.

Исследования российской организационной культуры и методологических подходов к её изучению проводились российскими учеными И.Ю. Абаловом, А.А. Вязанкиных, Э.А. Капитоновом, О.А. Сергеевых, В.А. Спиваком, К.А. Феофановом и другие.

Результаты исследования особенности национальной культуры Вьетнама, стратегических особенностей управления компанией в стране нашли отражение в трудах вьетнамских учёных, таких, как: Буй Куок Чау, Конг Дё, Лё Бак, Нгуен Дык Тхань, Нгуен Куанг Чунг, Туиет Май, Фан Нгок, Хо Ши Куи, Хонг Ти, Хуинь Ньы Фьонг, Чан Нгок Тхем и другие.

В трудах вышеперечисленных учёных отражаются результаты исследования понятия «организационная культура» или близких по значению терминов, однако история развития термина рассматривается редко. Отсутствуют авторитетные работы, обобщающие существующие методики исследований организационной культуры и их структурирования, а также работы (в том числе русскоязычные) по изучению национальных особенностей организационной культуры Вьетнама и её влияния на деятельность организаций во Вьетнаме.

Таким образом, актуальность и недостаточная научная разработанность термина «организационная культура», а также проблема оценки её влияния на

стратегическое управление организацией послужили основой для обоснования темы и актуальности диссертационного исследования.

*Цель исследования и задачи исследования.* Цель исследования заключается в оценке влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями и в разработке рекомендаций по снижению рисков, связанных с низким уровнем развития организационной культуры на уровне субъекта хозяйственной деятельности.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Разработать алгоритм стратегического управления организацией с учетом особенностей её организационной культуры.
2. Систематизировать методики исследования организационной культуры организаций.
3. Предложить критерии для проведения сравнительного анализа существующих методик количественной оценки организационной культуры.
4. Исследовать особенности вьетнамской организационной культуры и российской организационной культуры, и изучить влияние особенностей вьетнамской национальной культуры на организационную культуру компаний, осуществляющих деятельность на территории Социалистической Республики Вьетнам.
5. Разработать новый методический подход оценки организационной культуры с учетом национальных особенностей.
6. Исследовать риски, встречающиеся в организациях при низком развитии аспектов организационной культуры.

*Объектом исследования* выступает организационная культура вьетнамских компаний.

*Предметом исследования* является управление организационной культурой в процессе решения задач стратегического развития компаний.

*Теоретическая и методологическая основа исследования.* Теоретическую основу исследования составили научные труды зарубежных и российских ученых в таких областях, как эффективность управления, стратегический менеджмент,

организационное поведение, организационная коммуникация, а также труды вьетнамских ученых в изучении национальной культуры Вьетнама. Методологической основой исследования являются методы системного и статистического анализа, сравнения, наблюдения, синтеза, обобщения, структуризации, анкетирования.

*Информационной базой исследования* служили справочно-статистические данные Департамента регистрации бизнеса при Министерстве планирования и инвестиций Социалистической Республики Вьетнам, научные публикации в периодических изданиях, материалы научных конференций и семинаров, электронные источники и ресурсы Интернета, данные исследуемых компаний (в том числе Государственная авиационная компания Вьетнама («Vietnam Airlines»), «FPT», «МН-НУ», «TANIRUCO», «Unilever Viet Nam» и другие), а также результаты собственных исследований автора.

*Область исследования.* Диссертационное исследование соответствует п.10.14. «Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры» и п.10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Управление жизнеспособностью организации» Паспорта научных специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)».

*Научная новизна диссертационного исследования* заключается в разработке теоретических предложений и методических подходов по оценке влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями, способствующих снижению рисков,

связанных с низким уровнем развития организационной культуры на уровне субъекта хозяйственной деятельности.

В процессе работы установлено, что наиболее существенные результаты работы, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

1. Обоснована и предложена авторская классификация существующих в настоящее время методик оценки организационной культуры по критерию возможности влияния методов оценки эффективности на качественные и количественные методики оценки организационной культуры компаний. Определены критерии сравнительной характеристики для качественных методик (особенности сотрудников, отношение сотрудников к риску, отношения между организацией и сотрудниками) и количественных методик (по критериям факторов, влияющих на деятельность компании). Применение предложенной автором классификации позволяет менеджеру выбрать наиболее объективные и эффективные методики оценки организационной культуры в зависимости от цели и характеристики конкретной компании.

2. Определены авторские параметры для проведения сравнительного анализа пяти количественных методик оценки организационной культуры (Денисона; Хофстеде; Камерона и Куинна; Ван де Поста, Конинга и Смита; Левкина), среди которых: объект анализа, количество измерений культуры, значимость национальной характеристики организационной культуры, наличие связи между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации и др. Показана необходимость использования методики Денисона для оценки влияния организационной культуры на результативность стратегического управления.

3. Предложена и обоснована авторская система показателей для осуществления контроля за рисками, возникающими при низком уровне развития различных аспектов организационной культуры компаний, и составлены стратегические карты, показывающие влияние данных рисков на результат деятельности компании.

4. Усовершенствован методический подход к оценке эффективности изменений организационной культуры компаний. Особенностью данного подхода является интеграция ключевых преимуществ существующих методик, обеспечивающих оценку результативности стратегического управления компанией с учетом национальной специфики организаций. Применение интегральной методики позволяет оценить влияние особенностей национальной организационной культуры компаний на результативность стратегического управления.

5. Разработан алгоритм стратегического управления организацией с учетом особенностей её организационной культуры, отличающийся от существующих систем управления дополнением следующих процессов: диагностика состояния организационной культуры; оценка уровня соответствия организационной культуры стратегии; изменение организационной культуры в соответствии со стратегией.

*Теоретическая значимость исследования* заключается в том, что основные выводы диссертационной работы развивают теоретические основы изучения организационной культуры компаний, национальной организационной культуры Социалистической Республики Вьетнам с учётом аспекта её связи с экономической деятельностью и стратегическим управлением компанией в соответствии с национальной культурой страны.

*Практическая значимость результатов исследования.* Результаты, полученные в ходе написания диссертационной работы, ориентированы на широкое использование в практической деятельности менеджерами организаций. Интегральная методика исследования организационной культуры, разработанная автором в рамках настоящего исследования, была использована при проведении исследования двух вьетнамских компаний «МН-НУ» и «TANIRUCO», а также при проведении исследования «21 пожарно-спасательного отряда федеральной противопожарной службы по городу Москве (21 ПСО ФПС по г. Москве)».

Основные положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы в учебном процессе при проведении лекционных и семинарских

занятий по дисциплинам «Организационная культура», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Организационное поведение», «Управление организационными изменениями».

*Апробация и внедрение результатов исследования.* Теоретические положения исследования были представлены и обсуждались на шести международных конференциях, в том числе: IV Международной научно-практической конференции «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» (г. Москва, МЭСИ, 15 мая 2012 г.); XXX Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» (г. Москва, Международный центр науки и образования, 25 сентября 2014 г.); XIV Международной научной конференции «Управление экономикой: методы, модели, технологии» (г. Уфа, УГАТУ, 9-11 октября 2014 г.); XXVIII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (г. Новосибирск, Центр развития научного сотрудничества, 29 сентября 2014 г.); XVI Международной заочной научно-практической конференция «Основные направления развития современной экономической мысли в XXI веке» (г. Казань, Общество Науки и Творчества, 27 сентября 2014 г.); XII Международной научно-практической конференции «Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке» (г. Новосибирск, Научный институт глобальной и региональной экономики, 05-06 июня 2015 г.).

Апробация предлагаемой автором интегральной методики исследования организационной культуры осуществлена на двух вьетнамских компаниях «TANIRUCO», «МН-НУ» (подтверждено справкой о внедрении) и «21 ПСО ФПС по г. Москве» (подтверждено справкой о внедрении). Выводы и предложения автора были учтены в деятельности «Vietnam Airlines» (подтверждено справкой о внедрении).

*Публикации.* Основные результаты исследования опубликованы в 11 научных статьях общим объёмом в 3,73 п.л., в том числе 5 работ объёмом 2,27 п.л.

опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований.

*Структура и объём работы* обусловлены целью, задачами, а также логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников из 186 наименований и 14 приложений. Общий объём работы составляет 191 страниц и включает 19 рисунков, 31 таблицу.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С УЧЁТОМ СПЕЦИФИКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1. Основные теоретические аспекты стратегического управления организацией

Стратегический менеджмент, или стратегическое управление, как научное направление начал формироваться в 1960-е годы. До изучения стратегического управления рассматривались такие научные направления, как: бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование и стратегическое планирование. Рассмотрим подробнее данные четыре этапа становления стратегического менеджмента:

### 1. Бюджетирование и контроль.

Развитие данных управленческих функций начала школа научного менеджмента (Г. Гантт, Ф. Тейлор и др.) в первой четверти XX века. Одним из распространенных методов планирования является полосовая диаграмма Гантта. Данная диаграмма позволяет визуально представить план действий, упрощая процесс его восприятия. Значительный вклад Ф. Тейлора состоит в разработке механизма научного управления (стандартизация рабочих операций, нормирование труда, подход к подбору кадров, методы стимулирования труда и др.). Основные положения о бюджетировании и контроле разработаны с учетом того, что компания осуществляет деятельность в стабильной среде (условия деятельности компании не существенно изменятся в будущем).

### 2. Долгосрочное планирование.

В 1950-е годы в условиях относительной предсказуемости уровня развития национального хозяйства и высокого темпа роста товарных рынков появляется необходимость в составлении долгосрочного прогноза деятельности компании. Разрабатываются долгосрочные планы деятельности (пятилетний период с ежегодными корректировками [154]) на основании экстраполяции сложившихся тенденций развития компании в прошлом.

### 3. Стратегическое планирование.

Данный подход широко применяется в практике менеджерами компаний с конца 1960-х годов. В основе концепции стратегического планирования лежит анализ возможностей компании и поиск эффективного способа использования существующих возможностей в целях обеспечения её конкурентоспособности на рынке.

### 4. Стратегический менеджмент.

Стратегический менеджмент получил глобальное признание только в 1973 году на первой Международной конференции по стратегическому менеджменту в городе Нэшвилл (США) [17]. Данное событие связано с наступившим мировым системным кризисом 1970-х начала 1980-х годов (процесс перехода хозяйства индустриальных стран к постиндустриальному этапу развития, ценовой дисбаланс промышленных сырьевых товаров, таких, как: нефть, уголь, серебро, никель, медь и другие), когда существующие методы управления перестали давать желаемый эффект.

Термин «стратегический менеджмент», или «стратегическое управление», впервые ввел И. Ансофф, опубликовав в 1979 году книгу «Стратегический менеджмент». В дальнейшем изучением теоретических основ стратегического управления занимались ученые разных стран мира, каждый из которых внёс вклад в развитие данного научного направления.

В диссертационной работе мы придерживаемся следующего определения стратегического управления, сформулированного О. С. Виханским [19]: «стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счёте, даёт возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

В настоящее время в научной литературе рассматриваются различные модели процесса стратегического управления, каждая из которых имеет свои сильные стороны и определённые недостатки [81]. Диссертант придерживается структуры процесса стратегического управления, предложенной Г.В. Осиповым, В.А. Лисичкиным и Н.Д. Корягиным [58]. Процесс стратегического управления включает следующие основные этапы:

1. Стратегический анализ.
2. Определение миссии и целей развития организации.
3. Формирование и выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения стратегии.

В настоящее время в литературе приведено множество матриц стратегического планирования организации, которые соответствуют определенным уровням стратегического управления.

По нашему мнению, предложенная Г. О. Логиновым и Е. В. Поповым система классификации матриц стратегического планирования [157] позволяет упростить процесс их выбора в зависимости от целей организации. Диссертантом в таблице 1 рассматриваются основные характеристики матриц, которые применяются на корпоративном уровне стратегического управления организацией. Приведенные матрицы используются в процессе выполнения трёх первых этапов стратегического управления организациями.

На основе анализа данных матриц диссертантом было выявлено, что они не учитывают особенности человеческого потенциала. Учитывая, что человеческий потенциал принимает участие во всех процессах деятельности организации, проведение изменений в организации без учета его способностей может привести к нежелательным результатам.

**Таблица 1 – Матрицы стратегического управления организаций<sup>1</sup>**

Название матрицы	Основная характеристика	Недостатки
BCG	Позволяет определить приоритетные ассортиментные единицы компании и ключевые направления для будущих инвестиций.	Не учитывает влияние особенностей человеческого потенциала на процесс и результат деятельности организации.
MCC	Позволяет определить приоритетные проекты, способствующие реализации миссии и ключевые компетенции компании для эффективного перераспределения ограниченных ресурсов компании.	
SWOT	Позволяет выявить сильные и слабые стороны организаций, её возможности и угрозы.	
GE	Позволяет определить рыночную привлекательность организаций и её конкурентные позиции.	
Hofer / Schendel	Способствует формированию стратегии развития организации в соответствии со стадией развития рынка и конкурентной позицией определенного вида бизнеса в отрасли.	
Shell / DPM	Предлагает перераспределить финансовые потоки организации из одного вида бизнеса в другой, который в долгосрочной перспективе имеет более высокий потенциал отдачи от инвестиций.	
ADL	Позволяет планировать стратегию компании (товара или услуги) в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке.	
Портера	Позволяет дать четкую характеристику степени привлекательности рынка в зависимости от стадии его развития и выбирать правильную маркетинговую стратегию для компании.	
Томпсона – Стрикленда	Позволяет выбирать стратегии развития компании в зависимости от динамики роста спроса на продукцию и конкурентной позиции компании на рынке.	

<sup>1</sup> Составлено автором.

Все этапы стратегического управления взаимосвязаны между собой и, на наш взгляд, этап реализации стратегии является самым важным для достижения поставленной цели предприятия. По нашему мнению, выполнение данного этапа стратегического управления требует учета организационной культуры компаний, связанной с наличием определенных характеристик сотрудников компании и типов их поведения. В 1992 году Роберт Каплан и Дэвид Нортон предложили сбалансированную систему показателей (BSC – Balanced Scorecard<sup>2</sup>), внедрение которой позволяет решить проблему коммуникации и реализации стратегии. Они разработали модель «стратегических карт», позволяющую перевести стратегию на операционный уровень. Стратегическая карта описывает изменения, требуемые для реализации стратегии. К данным изменениям в организации относят: создание нового продукта, внедрение нового процесса или появление новых клиентов, которые, в свою очередь, определяют новое поведение и новые ценности для сотрудника.

Модель «стратегическая карта» состоит из следующих четырех основных групп целей: финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренняя составляющая, составляющая обучения и развития. Данная модель позволяет рассматривать соответствие групп целей выбранным стратегиям организации.

Группа целей «финансовая составляющая» представляет собой конечную цель деятельности организации. Финансовые показатели, отражаемые в группе целей «финансовая составляющая», показывают значения запланированных финансовых результатов организации при реализации выбранной стратегии. В целях достижения данных результатов проводят комплекс мер по улучшению двух основных факторов: рост доходов и рост производительности. Рост производительности достигается путем совершенствования структуры издержек и эффективного использования активов. Организация может добиться роста доходов с помощью своих клиентов, укрепляя отношения с существующими

---

<sup>2</sup> Сбалансированная система показателей предусматривает измерение финансовых показателей и управление нефинансовыми показателями, тем самым обеспечивая анализ возможностей внутреннего и внешнего развития, а также конкурентоспособности компании.

клиентами и привлекая новых клиентов (путем предложения новых продуктов, выхода на новые рынки, нахождения новых партнеров).

Группа целей «клиентская составляющая» включает следующие критерии успешной деятельности: удовлетворенность клиентов, сохранение клиентской базы, расширение клиентской базы, прибыльность клиента, доля в бизнесе компании (группа лояльных клиентов). Определив своего целевого покупателя, компания формирует цели и показатели специального предложения потребительной ценности. Данное предложение определяет стратегию предприятия в рамках клиентской составляющей, описывая уникальный ассортимент товаров, цену, обслуживание, взаимоотношения и имидж, которые предназначаются целевой группе клиентов [155]. Реализуемость выбранной стратегии обеспечивают следующие две группы целей: внутренняя составляющая и составляющая обучения и развития.

Группа целей «внутренняя составляющая» включает четыре основные группы процессов, таких, как:

- процесс управления производством (приобретение сырья у поставщиков, производство продуктов и услуг, распределение готового продукта по клиентам (дистрибуция), управление рисками);
- процесс управления клиентами (выбор целевого клиента, завоевание целевого клиента, сохранение клиентской базы, развитие и расширение бизнеса с клиентами);
- инновационные процессы (определение возможностей новых продуктов и услуг, управление портфелем разработки и продвижения новых продуктов и услуг, разработка, внедрение и продвижение новых продуктов и услуг на рынок);
- законодательные и социальные процессы (окружающая среда, безопасность и здоровье, трудоустройство, инвестиции в развитие сообщества).

Любая стратегия должна определить один или несколько процессов в рамках производственного менеджмента, управления клиентами, инноваций, а также законодательного и социального аспектов [155]. Эффективное управление

данными процессами приводит к достижению двух групп целей: клиентская составляющая и финансовая составляющая.

К группе целей «составляющая обучения и развития» относятся нематериальные активы организаций, такие, как: человеческий капитал<sup>3</sup> (умения, тренинги, знания), информационный капитал<sup>4</sup> (системы, базы данных, сети) и организационный капитал<sup>5</sup> (культура, лидерство, соответствие, работа в команде). Руководители выделяют специальные человеческие, информационные и организационные ресурсы, необходимые для реализации выбранной стратегии развития предприятия. Данные активы выступают в качестве связующего звена между группами целей.

Для оценки значений группы целей «финансовая составляющая», «клиентская составляющая» и «внутренняя составляющая», необходимых в достижении выбранной стратегии, руководители проводят анализ существующих данных об организации (данные отчетов о её деятельности: финансовый, бухгалтерский и другие). Проверка сопоставимости группы целей «составляющая обучения и развития» стратегии компании в части человеческого и информационного капиталов проводится посредством анализа данных, полученных из отдела кадров и отдела информационного обеспечения компании.

Оценка значений группы целей «составляющая обучения и развития», а именно, организационного капитала, по степени выполнимости стратегии осуществляется путём проведения диагностики состояния организационной культуры предприятия. Организационная культура показывает способность организаций поддерживать необходимые изменения для реализации выбранной стратегии.

---

<sup>3</sup> Под человеческим капиталом понимают наличие умений, таланта и ноу-хау, необходимых для поддержки стратегии.

<sup>4</sup> Под информационным капиталом понимают наличие информационных систем, инфраструктурных сетей, необходимых для поддержки стратегии.

<sup>5</sup> Под организационным капиталом понимают способности компании мобилизоваться и поддерживать процесс изменений, необходимых для реализации долгосрочных планов и стратегии.

Согласованные группы целей стратегического управления фиксируются на стратегических картах и в дальнейшем подвергаются детализации до сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов стратегического контроллинга. Стратегический контроллинг оказывает поддержку выполнения процесса стратегического управления, обеспечивая взаимодействие процессов планирования и контроля деятельности организаций на стратегическом уровне. Сбалансированная система показателей позволяет измерять эффективность деятельности предприятий, то есть переводить стратегические цели на её операционный уровень деятельности. Взаимосвязь стратегических целей и показателей отражается в счетной карте.

Счетная карта позволяет количественно измерять эффективность принимаемых бизнес-процессов, а также определить целевые сроки и значения достижения требуемых результатов.

Для достижения результатов, отраженных в счетной карте, разрабатываются различные варианты стратегических инициатив. Стратегические инициативы – это конкретные программы и проекты, которые внедряются для выполнения или перевыполнения установленных целей деятельности организаций. Каждая стратегическая инициатива позволяет выполнить одну или несколько стратегических целей организаций.

Исследования второй половины 20 века показывали, что среди компаний одной отрасли может иметь место существенная разница в стратегиях развития и результатах [31]. Причиной такой разницы служат различия в выборе стратегии и в процессе её осуществления.

Великие стратегии могут привести к созданию великой организации только в том случае, если при выборе стратегии учитывалось влияние организационных элементов на процесс реализации стратегии. Правильно разработанная стратегия для последующей успешной реализации требует от ее разработчика верного понимания цели, видения и состояния своей компании. Важно выявление руководителем организации не только ее возможностей, как фактора достижения

конкурентного преимущества, но и создание подходящих условий для их реализации. Важно понимать, что без согласованности на всех уровнях организации стратегия является только планом, и при внедрении новой стратегии без учета существующей культуры у компании могут возникнуть сложности.

По нашему мнению, повышение значимости организационной культуры в процессе выбора и осуществления стратегии компаний обусловлено, во-первых, тем, что стратегия мобилизует сотрудников, а организационная культура позволяет их координировать и направлять к достижению поставленных стратегических целей организации.

Во-вторых, при изменчивости и росте уровня нестабильности конкурентной среды меняется подход к управлению. При этом особенно важен творческий потенциал управляющего, который будет способствовать созданию и реализации инновации во всех сферах деятельности организации. Такой управляющий относится к числу «интеллектуальных работников». Согласно идее Дракера о трансформации современного общества в направлении к «обществу знаний» [32], «интеллектуальные работники» – носители главной производительной силы. При этом основной вклад в достижение успеха развитых стран оказывают «работники знания», которые являются членами лидирующей социальной группы. В данном обществе значение человека для организации намного больше, чем организации для человека. Поэтому культура организации представляет собой важный фактор привлечения интеллектуального работника, который обладает возможностью создания стоимости и способствует развитию организации. Для того, чтобы данный работник вносил вклад в формирование ценности компании, следует создать благоприятную организационную культуру.

В-третьих, показатели эффективности связаны между собой цепочками: посредством увеличения показателя производительности работников увеличиваются общие показатели эффективности компании в целом. Организационная культура может как повысить показатели эффективности сотрудников, так и уменьшить их. В связи с выраженным значением организационной культуры для компаний, она рассматривается как сложно

оцениваемый нематериальный актив, трудно выражаемый в финансовой системе отчетности компаний.

Следовательно, уровень развития организационной культуры напрямую влияет на достижение стратегических целей организаций, и сильная организационная культура является одним из важнейших факторов её успеха.

На наш взгляд, важность учета организационного капитала в стратегическом управлении приводит к необходимости разработки нового алгоритма стратегического управления организацией, представленного на рисунке 1. Данный алгоритм состоит из следующих восьми этапов:

1. Анализ внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ готовности внутренних ресурсов организации и особенностей её внешней среды в целях выявления факторов, влияющих на её функционирование.

2. Определение миссии и цели развития.

Выявить миссию существования организации и определить её основную цель деятельности для формирования основополагающих направлений её развития в долгосрочной перспективе.

3. Разработка и выбор стратегии развития.

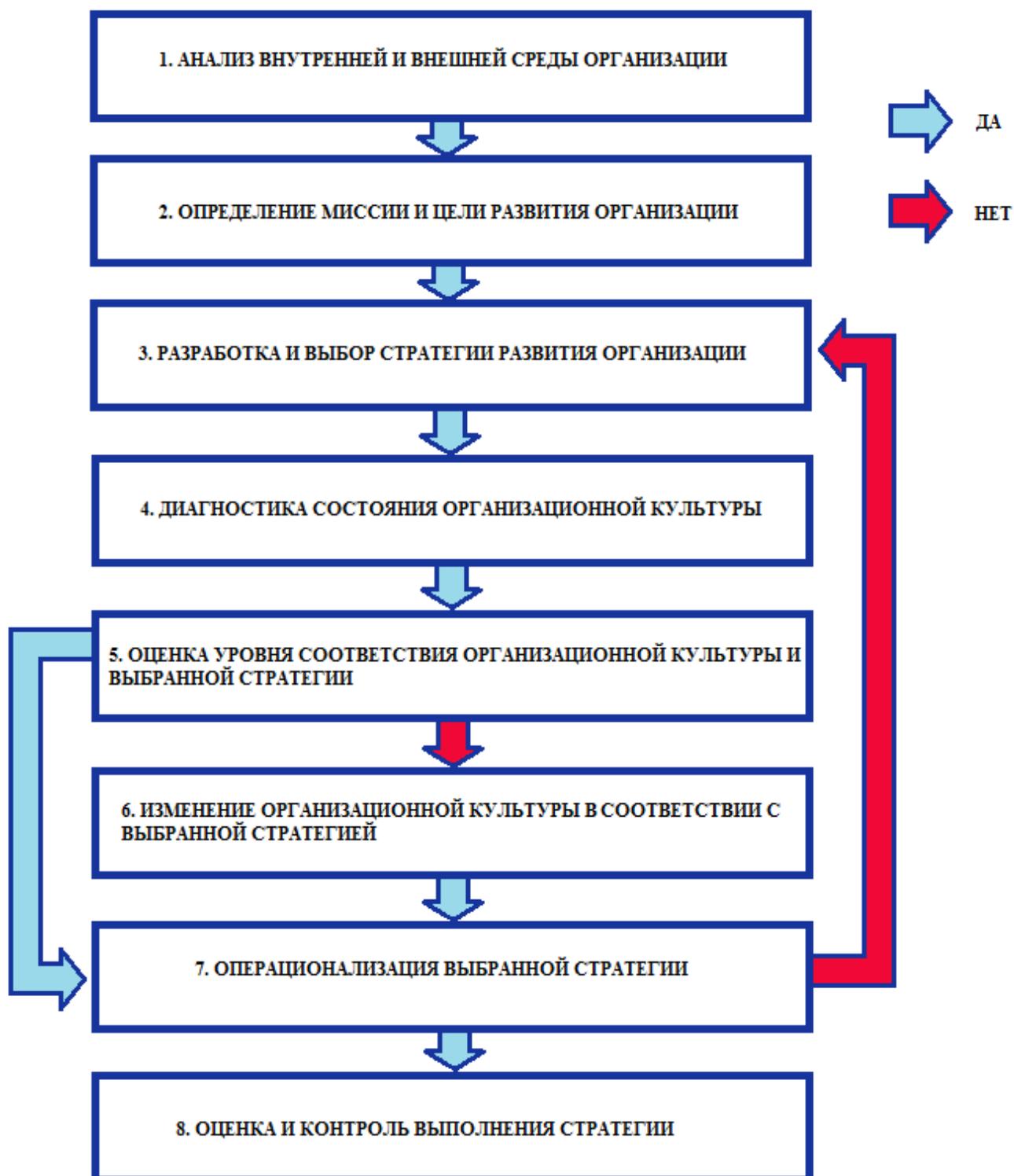
Провести анализ возможностей и перспектив развития организаций, а также установить их соответствия для формирования стратегии её деятельности. Проанализировать предложенные стратегии и выявить наиболее оптимальную стратегию развития организации.

4. Диагностика состояния организационной культуры.

Провести анализ уровня развития организационной культуры и её влияния на функционирование организации.

5. Оценка уровня соответствия организационной культуры и выбранной стратегии.

Провести сравнительный анализ существующей организационной культуры компании и организационной культуры, способствующей реализации выбранной стратегии.



**Рисунок 1 – Алгоритм процесса стратегического управления организацией с учетом особенностей организационной культуры**

6. Изменение организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией.

Предложить комплекс действий по изменению организационной культуры в целях оказания поддержки выбранной стратегии.

7. Операционализация выбранной стратегии.

Разработать комплекс мер и действий, необходимых для внедрения стратегии.

8. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Провести мониторинг деятельности организаций и проверку уровня реализуемости стратегии.

В настоящее время разработано множество методик исследования организационной культуры, однако данные методики недостаточно обобщены и структурированы. Изучение существующих методик исследования организационной культуры рассматривается автором во второй главе данной диссертационной работы.

Изменение стратегии в течение всей жизнедеятельности организаций становится неизбежным процессом, особенно для организаций, осуществляющих деятельность в постоянно меняющейся внешней среде. Традиционно стратегическое изменение представлялось как нечастое, иногда однократное, крупномасштабное и радикальное изменение. Однако практика показывает, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен, как реакция на изменение конъюнктуры рынка.

В связи с существованием различных видов стратегий организаций, стратегию классифицируют по таким признакам, как: сроку осуществления, источникам финансовых ресурсов, жизненному циклу развития организации и другим. Мы придерживаемся классификации стратегии И. Ансоффа, которая описывает возможные стратегии роста организаций на рынке. Модель И. Ансоффа, или матрица «товар-рынок», представленная впервые в 1957 году, рассматривает четыре стратегии роста организаций:

1. Стратегия проникновения на рынок (рост организаций происходит с увеличением доли существующего товарного рынка).

2. Стратегия развития рынка (организации будут расти за счет увеличения спроса на новых рынках).

3. Стратегия развития товара (организации будут расти за счет увеличения спроса на новые продукты).

4. Стратегия диверсификации (рост организации происходит за счет обновления товарного ассортимента и её выхода на новые рынки).

Из вышесказанного следует, что стратегическое изменение – процесс постепенного или ступенчатого перехода организации на новый уровень с использованием существующих новых идей и концепций. Именно стратегическое изменение, а не преобразование, так как преобразование – процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Стратегические изменения происходят на протяжении всего жизненного цикла предприятия. Существенный вклад в развитие модели жизненного цикла организации сделал Ицхак Адизес [73], опубликовав в 1988 году первую книгу «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать». Модель жизненного цикла организации Адизеса имеет следующие особенности: рассматривает развитие организации как живого организма (выхаживание, младенчество, юность, смерть); организация сталкивается с определенными проблемами на каждой стадии своего развития (рисунок 2) [161].

На наш взгляд, краткосрочные и среднесрочные стратегические изменения производятся на всех стадиях развития предприятия, а изменение долгосрочной стратегии предприятия – только между стадиями «юность» и «смерть».

Если предпринятые руководством организации решения по поводу изменения её долгосрочной стратегии деятельности показывают положительные результаты, то происходит процесс возрождения организации, и на графике будет вырисовываться линия постепенного роста предприятия (новый жизненный цикл). В обратном случае, если эти решения не приводят к достижению ожидаемых результатов, происходит процесс ликвидации организации (смерть).



**Рисунок 2 – Жизненный цикл предприятия Ицхака Адизеса**

Наиболее ясный подход к исследованию развития предприятия дает опубликованная в 1972 году модель жизненного цикла Ларри Грейнера [106], которая характеризует пять эволюционных стадий развития предприятия, таких, как: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество. Каждая стадия развития предприятия по Грейнеру соответствует определенному типу управления, связанному с характерным типом организационной культуры [137] по классификации Ч. Хэнди (1998) (таблица 2).

При рассмотрении вопроса о необходимости изменения организационной культуры в первую очередь следует провести анализ состояния существующей организационной культуры компании.

В данной работе под стратегическими изменениями подразумеваются изменения во внутренней среде организации, необходимые для приведения её в соответствие с реализуемой стратегией. С учетом того, что стратегическое изменение проводится на основании аналитических данных об изменениях в рыночной среде, оно носит системный характер, который затрагивает все стороны организации.

**Таблица 2 – Тип организационной культуры по Хэнди на различных стадиях жизненного цикла организации по Грейнеру<sup>6</sup>**

Стадия развития предприятия Грейнер	Тип организационной культуры по Ч. Хэнди	Тип организационной структуры
Креативность	Культура власти	Линейная
Директивное руководство	Культура роли	Функциональная
Делегирование	Культура роли	Дивизиональная
Координация	Культура роли	Структура на основе выделения стратегических бизнес-групп
Сотрудничество	Культура задач	Матричная, проектная, сетевая

По нашему мнению, в целях определения содержания стратегических изменений проводится анализ взаимосвязей ключевых элементов организации. В качестве методики анализа взаимосвязей организационных элементов может быть использована модель «7С», разработанная консультантами компании МакКинси Томасом Питерсом, Робертом Уотерманом и Джулиеном Филипсом в 1980 году.

Модель «7С» МакКинси представляет собой способ изучения внутренних факторов организации и их взаимосвязи в целях прогнозирования ее будущего направления развития. Данная модель наглядно анализирует взаимодействие семи основных элементов успеха организации, таких, как: стратегия, способности (навыки), совместные ценности, структура управления, сотрудники, системы и стиль. Данные элементы классифицируются в «жесткие» и «мягкие» элементы. «Жесткие» элементы являются видимыми факторами формальной стороны организации и поддаются непосредственному влиянию со стороны процесса управления. К «жестким» элементам организации относятся стратегия, структура и системы организации, а к «мягким» элементам – совместные ценности, стиль руководства, сотрудники и способности. «Мягкие» элементы сложно описывать, но они оказывают сильное влияние на культуру организации. Рассмотрим каждый элемент подробнее.

<sup>6</sup> Составлено автором.

Стратегия (strategy) раскрывает способ деятельности организации, то, как организация должна приспосабливаться к внешней среде и использовать свой внутренний потенциал.

Способности (skills) – совокупность навыков, которыми обладает персонал организации.

Совместные ценности (shared values) – это один из элементов организационной культуры.

Структура (structure) – иерархия подчинения в организации и распределения выполняемых задач.

Системы (system) – это внутренние процессы и процедуры, которые оказывают поддержку деятельности организации.

Сотрудники (staff) – это совокупность сотрудников организации.

Стиль (style) – способы работы руководителя организации, такие, как его график работы, способ выполнения задачи и манера.

Все приведенные элементы взаимосвязаны и взаимозависимы. Взаимосвязь элементов наглядно представлена на рисунке 3 [143]. Модель находит свое применение в случае, когда организация собирается измениться.



**Рисунок 3 – Модель «7С»**

Предположим, что изменение стиля управления приводит к изменению разделяемой ценности организации. В дальнейшем изменение существующей

ценности приводит к изменению манеры деятельности сотрудников, впоследствии претерпевают изменение структура организации и штат. Модель «7С», как методика анализа взаимодействия элементов организации, уделяет больше внимания установлению связи между данными элементами. Все элементы так или иначе влияют на изменение организационной культуры и взаимодействуют между собой через нее. Важность модели «7С» заключается в том, что она позволяет выработать целостный взгляд на эффективность деятельности предприятия.

Проанализировав и оценив состояние культуры организации, управляющий предлагает альтернативы изменений организационной культуры и проверяет их совместимость со стратегией компании. В работе Е.Ю. Печаткиной и Н.В. Меньшиковой [59] наглядно изображена степень совместимости стратегической задачи и организационной культуры компании с важностью задачи для успеха стратегии в матрице культурного риска организации, разработанной Г. Шварцем и С. Дэвисом в 1981 году (рисунок 4).

Важность задачи для успеха стратегии	Большая			Зона недопустимого риска
	Средняя		Зона управляемого риска	
	Небольшая	Зона незначительного риска		
		Высокая	Средняя	Низкая

Совместимость между стратегической  
задачей и организационной культурой

**Рисунок 4 – Матрица культурного риска организации Г. Шварца и С. Дэвиса**

При анализе возможных альтернатив выбранной задаче проводится оценка степени рискованности при ее выполнении. Для снижения степени риска при

выполнении выбранной задачи осуществляется проверка его совместимости с организационной культурой компании. Управляющий использует данную матрицу для визуального представления уровня риска при принятии решений с помощью соотнесения степени совместимости между организационной культурой и стратегической задачей со степенью важности данной задачи для успеха стратегии организации. При низкой степени совместимости данной задачи с существующей организационной культурой и высокой степени важности задачи для успеха стратегии организации увеличивается риск её невыполнения [76]. Эффективное управление и контроль над степенью совместимости организационной культуры со стратегией организации снижает риск возникновения несогласованности принимаемых решений. В организациях со слабой организационной культурой наблюдается снижение степени управляемости и совместимости организационной культуры со стратегией компании, а в случаях увеличения степени важности задачи для успеха стратегии риск становится недопустимым. В свою очередь, чем выше уровень совместимости между принимаемым стратегическим решением и организационной культурой, тем больше возможность достижения успеха при выполнении стратегической задачи.

Процесс изменения организационной культуры характеризуется как постепенный переход от привычного способа взаимоотношений, выполнения задачи, управления к наиболее эффективной системе деятельности [79]. На данном этапе появляется вероятность возникновения сопротивления организационным изменениям, не учитываемым в процессе планирования.

На наш взгляд, причинами сопротивления организационным изменениям являются:

- экономические причины (снижение доходности, повышение безработицы);
- организационные причины (нежелание менять сложившуюся систему взаимоотношений);

- личностные причины (психологическая неготовность сотрудников воспринимать новые изменения);

- социально-политические причины (недостаточная информированность о целях принимаемого метода и будущих желаемых результатах).

В организациях с сильной организационной культурой степень сопротивления организационным изменениям невысока.

При переходе от рыночной экономики к инновационной экономике возникает потребность в формировании новых способов управления организацией, возрастает интерес к решению вопроса об управлении, способу удержания позиции организации на рынке и выхода из непредсказуемой ситуации.

Выявлено, что в данных ситуациях изменение принципов управления становится неизбежным, и становится необходимым наличие следующих характеристик управляющего:

- способность быстро реагировать на появляющиеся изменения;
- способность выявлять факторы, приводящие к возникновению необходимости в изменениях;
- способность предвидеть проблемы и новые возможности;
- способность предлагать альтернативы решения этих проблем;
- способность к анализу большого потока информации;
- способность объединять и мотивировать сотрудников.

Таким образом, формула успеха компании заключается в ее организационной культуре, а если заглянуть глубже – в ее интеллектуальном работнике. При изучении организационной культуры имеет место использование системного подхода ввиду изучения совокупности взаимосвязанных ее элементов. Когда у конкурирующих компаний одинаковы потенциалы и возможности, одна из них имеет большие шансы на продвижение вперед с помощью своей сильной организационной культуры.

Следовательно, эффективность реализации стратегий организации во многом зависит от эффективности её организационной культуры [75]. В связи с выраженным значением организационной культуры в стратегическом развитии компаний, необходимо провести анализ и оценку её уровня развития.

## **1.2. Исследование организационной культуры как одного из основных объектов стратегических изменений компаний**

В последнее время термин организационная культура, как стратегический инструмент для развития компании, все чаще становится объектом изучения ученых и специалистов по менеджменту. Это связано во многом с переходом к экономике знаний, где главным движущим рычагом системы является человек. Однако под влиянием факторов изменчивости конкурентной среды возникает сложность в контроле над таким объектом управления, как человеческий капитал. Структурированная модель управления способствует сотрудничеству и координации задач, а для менеджеров – повышению качества и согласованности решения задачи, но снижает степень самоуправления сотрудников и развития их творческого потенциала.

Глобализация мировой экономики оказала существенное влияние на изменения в сфере организационной культуры. Эти изменения связаны с появлением адаптивных типов организационной структуры компании со свойственным для них демократическим стилем руководства, характерными чертами которого является широкое делегирование полномочий, сочетание материальных и нематериальных форм стимулирования, вовлеченность персонала в процесс принятия решений, развитие внутрифирменных горизонтальных коммуникаций и т.д.

Данная часть диссертационной работы посвящена анализу основных этапов развития понятия «организационная культура», методологических основ ее изучения, а также обобщению существующих методических подходов к

исследованию организационной культуры и выбору наиболее сбалансированной методики количественной оценки.

Явление организационной культуры стало объектом пристального изучения исследователей экономической среды и менеджеров с конца 1980-х годов. Исходя из того, что организационная культура является сложным и целостным образованием [27], носителем которого является человек, существует многогранное определение данного термина и близких по его значению понятий. До первого упоминания и изучения термина «организационная культура» исследовались другие понятия, такие, как: «организационный климат» (К. Левин, Р. Липпит и Р.К. Вайт в 1939 г.), «организационное поведение» (Р.А. Гордон и Д.Е. Хауэлл в 1959 г.), «культура фабрики» (Э. Мэйо в 1930-е гг.), «организационная мораль» (Ч. Барнард и Г. Саймон в 1930-е гг.), «корпоративная культура» (Хельмут Мольтке в XIX веке), «предпринимательская культура».

В исследовании этих понятий намечаются основные черты организационной культуры. До настоящего времени на практике и в научных трудах исследователей такие понятия, как «организационная культура» и «корпоративная культура», являются наиболее распространенными и используются равнозначно. А организационный климат представляется в настоящее время как один из их элементов. Рассмотрим данные термины более подробно в таблице 3.

Изучая таблицу 3, диссертант пришел к следующим выводам [71]:

1. Термин «организационная культура» применим для всех типов хозяйствующего субъекта.
2. Организационный климат является частью организационной и корпоративной культуры.
3. Организационная культура как явление, появившееся позднее своих предшественников, дает наиболее полное представление о данной области исследования.

Таблица 3 – Характеристика концепций<sup>7</sup>

Концепция	Период начала исследования термина	Исследователи	Элементы, характеризующие понятия
Организационный климат	60-е – 70-е гг. XX века	Кампбелл (1970), Аргирис (1958), Фореханд и Гилмер (1964), Грегопулос (1963), Шнейдер и Бартлетт (1968), Курт Левин (1951), Литвин и Стрингер (1968), Тагиури и Литвин (1968), Джемс и Джонс (1964), Дреслер (1977), Паун и Пью (1976).	Набор свойств, характерных для данной рабочей среды (окружения)
Корпоративная культура	70-е – 80-е гг. XX века	Дил и Кеннеди (1982), Сате (1983), Шварц и Дэвис (1981), Денисон (1984), Коттер и Хескетт (1992), Голд (1982), Шольц (1987).	Нормы и правила поведения (корпоративный кодекс), рабочая среда, способ разрешения проблемы.
Организационная культура	80-е – 90-е гг. XX века	Уилкинс и Дайер (1988), Петтигрю (1979), Фалционе и Каплан (1984), Куинн (1988), Шейн (1990), Хофстеде (1991), Руссо (1990), Мартин (1983), Гордон и Дитомасо (1992), Оучи (1981).	Нормы и правила поведения, рабочая среда, способ разрешения проблемы.

<sup>7</sup> Составлено автором.

4. Термин «корпоративная культура» применим только при рассмотрении транснациональных корпораций, международных организаций, крупных многопрофильных предприятий и т.д..

5. Термин «корпоративная культура» появился в научной литературе раньше термина «организационная культура» в связи с тем, что эмпирическое изучение культуры впервые проводилось на крупных предприятиях, а затем на малых и средних.

Учитывая, что в начале этапа формирования понятия «организационная культура» проводились исследования культуры корпорации, в своих работах авторы использовали термин «корпоративная культура», определение которого можно применить для изучения организационной культуры. Рассмотрим наиболее распространенные определения «организационной культуры» и «корпоративной культуры», представленные соответственно в таблице 4 и в таблице 5.

**Таблица 4 – Сравнительная таблица основных определений организационной культуры [77]**

Авторы	Определения организационной культуры
Уилкинс и Дайер (1988)	Набор социально приобретенных и разделяемых знаний, воплощенных в специфической и общей организационной структуре.
Петтигрю (1979)	Система публично и коллективно признанных значений, разрабатываемых для определенной группы в определенное время.
Фалционе и Каплан (1984)	Система сохраненных ценностей, норм, убеждений и структуры организации.
Куинн (1988)	Система ценностей и убеждений, которые служат основой для выражения «Способ ведения дела».
Шейн (1990)	Разрабатываемая группой лиц структура базовых предположений, обретаемых при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать её ценной и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Анализ таблиц показывает, что термины «организационная культура» и «корпоративная культура» равносильны по существу. Из вышеперечисленных определений вытекает следующее: во-первых, не существует универсального понятия организационной культуры, которая является сложным явлением для описания и измерения; во-вторых, отслеживается наличие схожих элементов организационной культуры, таких, как разделенные группой лиц ценности, верования и принципы. В связи с этим в данной работе будет применяться термин «организационная культура».

**Таблица 5 – Сравнительная таблица основных определений корпоративной культуры [77]**

Авторы	Определения корпоративной культуры
Дил и Кеннеди (1982)	Способ деятельности.
Сате (1983)	Набор важных установок, разделяемых членами общества.
Шварц и Дэвис (1981)	Комплекс убеждений и ожиданий, разделенных членами организации. Данные убеждения и ожидания формируют нормы, которые определяют поведение сотрудников организации.
Денисон (1984)	Система ценностей, верований и принципов, которые служат фундаментом системы управления организацией.

Автор считает, что организационная культура имеет следующие основные особенности:

- интегрирующий характер;
- целенаправленность;
- историческая определенность;
- стимулирующий характер;
- регулирующий характер.

Интегрирующий характер организационной культуры подразумевает, что сотрудники объединены и в организации складывается состояние внутренней целостности культуры. У сотрудников формируется чувство принадлежности к данной организации и происходит повышение производительности их труда.

Организационная культура, как инструмент управления, направляет действия людей к достижению общей цели организации и способствует улучшению взаимоотношений между сотрудниками.

Процесс формирования организационной культуры складывается годами стихийно, в процессе приспособления к изменениям внешней среды или в результате действий лидера.

С помощью элементов организационной культуры осуществляется стимулирование сотрудников к работе и регулирование их взаимоотношений.

Исследование элементов организационной культуры проводится в целях лучшего понимания организации и выявления факторов, оказывающих влияние на эффективность её деятельности. Классификация элементов организационной культуры осуществляется в зависимости от цели исследования и используемого подхода. Е.Г. Молл выделяет следующие подходы к формированию организационной культуры: внутренний подход, когнитивный подход, символический подход и стимулирующий подход.

Внутренний подход ориентирует на выбор цели и миссии организации, направленные на удовлетворение потребностей её сотрудников. Когнитивный подход предполагает наличие в данной организации системы программ по обучению и развитию сотрудников организации, а также предложений по повышению производительности организации. Символический подход рассчитывает на такие внешние проявления организационной культуры, как: церемония, история организации, язык и т.п. Стимулирующий подход предполагает наличие в организации особой системы мотивирования сотрудников, отличающейся от материальных и нематериальных систем стимулирования сотрудников в других организациях.

В качестве примера структурированного подхода к описанию элементов организационной культуры следует назвать следующие исследования:

- Г. Хофстеде – «луковичная» диаграмма культуры;
- Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко – три уровня корпоративной культуры;
- Э. Шейн – три уровня организационной культуры.

В «луковичной» диаграмме культуры отражены такие основные элементы культуры [168], как: ценности, ритуалы (религиозные церемонии, ритуалы приветствия и прощания и т.п.), герои (примеры и образцы для подражания), символы (слова, жесты и т.п.).

По Ю.Г. Одегову и Г.Г. Руденко элементы корпоративной культуры [55] объединены в следующие группы уровней: мировоззренческий уровень, символический уровень и визуальный уровень. К мировоззренческому уровню организационной культуры относятся элементы, связанные с культурой поведения и культурой управления в организации, такие, как: нормы, осознание себя и своего места в организации, ценности сотрудников, социально-коммуникативный потенциал сотрудников, социально-психологический климат, адаптация персонала и т.п. К символическому уровню организационной культуры относятся язык, ритуалы, обряды, внешний вид на работе, символы компании, рекламные атрибуты и структуры внешней идентификации компании. К визуальному уровню организационной культуры авторы относят технологии, архитектура и дизайн, здание, место расположения организации, оборудование и мебель, а также объем пространства и цвета. Данная система классификации элементов организационной культуры допускает возможное присутствие одного и того же элемента на разных уровнях организационной культуры.

В свою очередь, Э. Шейн выделяет следующие уровни организационной культуры [86]: поверхностный (артефакты), средний (ценности и нормы) и глубинный (стратегии поведения и архетипы). К поверхностному уровню организационной культуры относятся видимые элементы, такие, как: стиль одежды сотрудников и руководителей организации, рабочее место персонала, интерьер офисов и т.п. К среднему уровню организационной культуры относятся признанные в организации следующие элементы: ценности организации, кодексы поведения, традиции, язык, манера общения, миссия, философия и цели, атмосфера в организации, ритуалы и символы. К глубинному уровню организационной культуры относятся следующие врожденные и усвоенные сотрудниками элементы: верования, убеждения, принципы и нормы поведения,

отношение к человеку и общечеловеческим ценностям, отношение к саморазвитию и работе, национальный менталитет, ценностные ориентации, взаимоотношения индивида и группы.

По нашему мнению, к ключевым элементам организационной культуры относятся:

1. Философия организации.
2. Миссия организации.
3. Разделяемые ценности (система верований, убеждений).
4. Нормы и правила поведения сотрудников и руководителей организации.
5. Обряды и ритуалы, обычаи.
6. Организационный климат (атмосфера в компании, деловая среда).

«Организационная культура» и «члены организации» являются неразделимыми понятиями. В процессе взаимодействия между членами организации происходит изменение культуры. Индивиды по своей натуре являются уникальными созданиями и имеют свободу выбора, следовательно, их поведение всегда непредсказуемо. В то же время культура организации оказывает влияние на взаимодействие ее сотрудников. Другими словами, отношение между процессом общения и организационной культурой имеет обратный характер: организационная культура влияет на процесс общения между членами организации и наоборот.

Культура постоянно развивается, преобразуется под воздействием изменения взаимоотношений сотрудников, функций, проблем и целей компании. Термин «организационная культура» выявляется вследствие появления целого ряда закономерностей и коммуникативных действий сотрудников организации. Несмотря на то, что каждая компания имеет свою собственную культуру, в крупных организациях могут сосуществовать различные субкультуры, которые могут оказывать влияние на изменение доминирующей культуры.

Субкультура – это совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, образовавшихся по какой-либо причине,

а также некоторых специфических черт в культуре группы (подразделения), которые позволяют отделять субкультуры от доминирующей культуры организации [67].

В зависимости от принятия сотрудниками основных ценностей организации и степени их распространенности разделяют организации с сильной культурой и со слабой культурой. В организациях с сильной культурой доминирующие ценности и нормы поведения способствуют объединению сотрудников и повышению их уровня вовлеченности в процесс достижения целей организации.

В организациях со слабой культурой отсутствует внятное понимание того, как должны вести себя члены организации. В этих случаях происходит столкновение ценностей субкультуры, приводящее к снижению эффективности функционирования организации.

Для управления организационной культурой в первую очередь необходимо провести анализ ее состояния. В настоящее время существует немало методик анализа организационной культуры, на основе применения которых формируется общее представление об организации. Узнав, к какому типу организационной культуры относится культура компании, управляющий определяет дальнейшие планы действия для повышения эффективности деятельности компании.

В литературе описаны разные подходы к анализу культуры организации и оценке её влияния на организационную конкурентоспособность, такие, как модель Сате, модель Питерса-Уотермана, типология У. Оучи, модель Квина-Рорбаха, модель Денисона, модель Камерона-Куинна и другие.

В целях определения подхода к исследованию организационной культуры компании автор предлагает провести анализ существующих методик изучения организационной культуры. Выявление особенности каждого подхода позволяет упростить процесс их выбора и повышает эффективность результатов исследования организационной культуры.

### **1.3. Особенности национальной организационной культуры и её влияние на стратегическое управление компаниями в стране**

Анализ научной литературы, посвященной организационной культуре российских и вьетнамских компаний, выявил, что проблема влияния национальных особенностей в формировании организационной культуры компаний данной страны была изучена исследователями преимущественно с позиции социокультурного подхода [149].

Социокультурный подход в исследовании организационной культуры предполагает, что ценности, присущие в системе элементов организационной культуры, формируются под воздействием национальных традиций, ритуалов, норм поведения, символов. Сторонниками данного подхода являются И.Ю. Абалов, Н.Н. Зарубина, О.А. Платонов, О.А. Сергеева и другие. Опираясь на социокультурный подход в исследовании организационной культуры, можно утверждать, что в России и во Вьетнаме сложились свои культурно-цивилизационные модели организационной культуры.

Современная российская организационная культура сформировалась под воздействием социальных трансформаций в обществе и глобальных мировых изменений. Результаты исследований российских ученых позволяют утверждать, что современная российская организационная культура имеет следующие основные черты [147,149]:

1. Отсутствие четкой связи индивидуальных достижений работника.
2. Ориентация на коллективизм.
3. Слабовыраженная личная ответственность.
4. Низкая исполнительная культура.
5. Слабая материальная мотивация.
6. Централизация и авторитаризм в управлении.
7. Преобладание мобилизационного характера организации деятельности.
8. Патернализм (этатистский принцип управления обществом).

9. Альтруизм (бескорыстный принцип поведения).
10. Жесткость иерархия управленческих структур.
11. Государственное регулирование экономических организаций.
12. Избегание конкуренции (стремление не выделяться, но и не отставать).
13. Экстенсивный характер труда.
14. Авторитет старших.
15. Товарищеская поддержка.

Применение теории социальных трансформации [156] и социокультурного подхода в исследовании организационной культуры вьетнамских компаний выявило, что на формирование современной вьетнамской организационной культуры повлияли социально-экономические преобразования в стране и глобальные трансформации в мировом сообществе.

Анализ материалов научного исследования организационной культуры вьетнамских компаний свидетельствует о том, что современная вьетнамская организационная культура обладает следующие черты:

1. Отсутствие четкой связи индивидуальных достижений работника.
2. Слабовыраженная личная ответственность.
3. Низкая исполнительная культура.
4. Готовность и восприимчивость к изменениям.
5. Государственное регулирование экономических организаций.
6. Централизация в управлении.
7. Ориентация на коллективизм.
8. Способность к обучению.
9. Патриотизм.
10. Общительность.
11. Толерантность.
12. Энергичность.
13. Целеустремленность.
14. Стрессоустойчивость.

## 15. Открытость.

Российская организационная культура и вьетнамская организационная культура имеют «как свою национальную специфику, обусловленную особенностями культурно-цивилизационного развития страны<sup>8</sup>», но вместе с тем, они подвергаются «трансформации в силу глобальных мировых процессов<sup>9</sup>». Именно национальная организационная культура определяет стиль управления в обществе.

Анализ российских и отечественных научных литератур показал, что в изученных автором источников отсутствует определение данного термина. Автор предлагает следующую трактовку понятия «национальная организационная культура», под которым подразумевается совокупность принципов и системы ценностей, традиций и убеждений, способов поведения и взаимодействия сотрудников организации, сформированных обществом и уникальных для соответствующей этнической группы.

Внедрение данной трактовки понятия «национальная организационная культура» объясняется неоспоримым влиянием национальной культуры на процесс становления культуры и среды взаимодействия между сотрудниками в организации. Порядок формирования понятия «национальная организационная культура» изображен на рисунке 5. Здесь также можно увидеть взаимосвязь терминов «организация», «культура», «нация», «организационная культура» и «национальная культура».

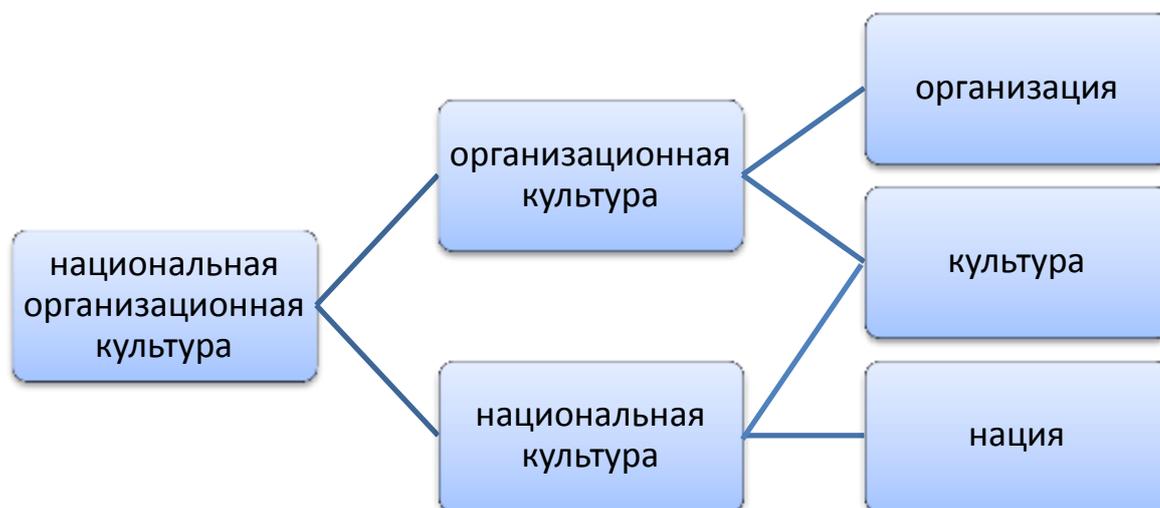
Во главе 1.2 данной диссертационной работы было подробно исследовано понятие «организационная культура». В экономическом словаре дано следующее определение организации: организация – это пространственно-временная структура производственных факторов (рабочей силы, средств производства, материалов) и их взаимодействие с целью получения максимальных

---

<sup>8</sup> Цит. по работе Уныловой С. 60 [149].

<sup>9</sup> Там же.

качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства<sup>10</sup>.



**Рисунок 5 – Порядок формирования понятия «национальная организационная культура»<sup>11</sup>**

В свою очередь, культура (от латинского слова «cultura», что означает воспитание, образование, почитание) – это комплекс ценностей, идей, отношений и других значимых символов, созданных человеком для описания человеческого поведения<sup>12</sup>.

Культура, как живой организм, находится под воздействием различных факторов и изменяется с течением времени. Исходя из этого она является одновременно результатом, основой и инструментом развития творческой деятельности человечества. В процессе эволюции человечества система ценностей культуры постоянно находилась под испытанием и вызовом. В результате происходит сохранение и совершенствование одних систем ценностей и изменение и исчезновение других. Изменение системы ценностей культуры

<sup>10</sup> Цит. по Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова С. 510 [63].

<sup>11</sup> Составлено автором.

<sup>12</sup> Там же С. 492.

является одновременно причиной и результатом изменений в культурном поведении человека, его образе жизнедеятельности<sup>13</sup>.

Понятие «национальная культура» сформировалось из сочетания двух слов: нация и культура. Нация (лат. *natio* – народ, племя) – исторически возникший тип этноса, общность людей, характеризующаяся такими признаками, как язык, территория, культура и быт, обычаи, религия, экономически связанная жизнь, психологический склад и этническое самосознание, историческая память и разделяемый опыт других<sup>14</sup>.

Ценности, присущие национальной культуре, в первую очередь приобретены из народной культуры посредством интеграции человека с окружающей средой обитания, только потом некоторые из них отсеиваются в процессе жизнедеятельности. Культура нации определяется характером ее граждан, который меняется под воздействием среды обитания.

По нашему мнению, национальная культура – совокупность ценностей, верований и убеждений, сформированных группой людей и уникальных для данной группы.

Влияние национальной культуры на формирование культуры индивида (культуры поведения человеческого потенциала) и организационной культуры наглядно изображено в схеме их взаимодействия (рисунок 6). Данная схема показывает содержание каждого фактора и их влияние на формирование культуры работника организации.

По нашему мнению, предложенная Тихомировой О.Г. схема взаимодействия культур позволяет сделать следующие выводы:

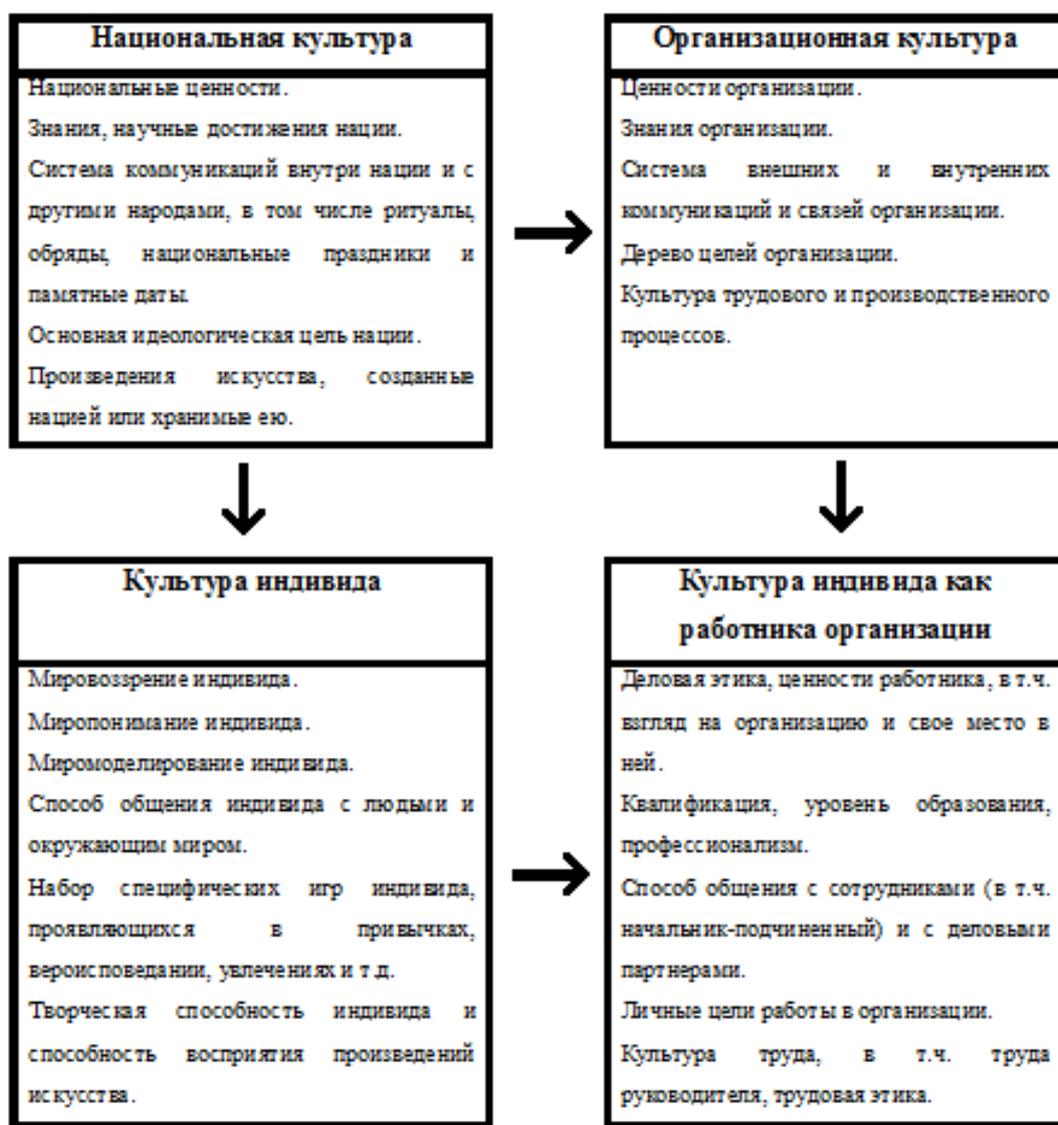
- национальная культура напрямую оказывает влияние на формирование культуры индивида (мировоззрение, миропонимание, миромоделирование, способ общения, набор специфических игр, творческие способности, способность к восприятию произведений искусства);

---

<sup>13</sup> Образ жизни – совокупность ценностей культуры, системы, методологии поведений, признанных большинством людей одной группы и реализованных в их повседневной деятельности. К ним относятся ценности, переданные из поколения в поколение, и ценности, приобретенные извне, то есть под влиянием внешних воздействий.

<sup>14</sup> Цит. по работе Б. А. Райзберга С. 306 [62].

- национальная культура напрямую оказывает влияние на формирование организационной культуры (ценности, знания, система внутренних и внешних коммуникаций, дерево целей, культура трудового и производственного процессов);



**Рисунок 6 – Схема взаимодействия национальной культуры, организационной культуры и культуры индивида<sup>15</sup>**

- принятие индивида на работу в организации приводит к формированию нового набора качеств индивида, который является результатом синтеза культур индивида и организационной культуры.

Таким образом, данная схема взаимодействия показывает процесс формирования и составляющие элементы культуры индивида как работника

<sup>15</sup> Цит. по работе О.Г. Тихомировой [70]

организации с учетом специфики национальной культуры и организационной культуры компании внутри одной страны.

Продолжая данную логику, нами выделены следующие основные элементы национальной организационной культуры:

- философия организации;
- миссия организации;
- бренд организации;
- разделяемые ценности в организации;
- стиль управления (нормы и правила взаимодействия между руководителем и сотрудниками, между сотрудниками организации и между сотрудниками организации и клиентами);
- качества и способности сотрудников организации;
- система верований, убеждений, обряды и ритуалы, обычаи, язык, культура;
- организационный климат (атмосфера в компании, деловая среда).

В отличие от национальных компаний, осуществляющих деятельность на территории своей страны, транснациональные компании сильнее испытывают сложность в управлении компанией, в которой сотрудники принадлежат к разным культурам.

Елкингтон выявил, что успешная компания имеет сильную, позитивную и ценностно-ориентированную культуру. Данные компании обладают следующими особенностями: способны к постоянному обновлению и обучению, адаптации; строят стратегические альянсы с партнёрами внутри страны и других стран; способны идти на риск и готовы к экспериментам; имеют сбалансированный, ценностно-ориентированный метод оценки эффективности. Все успешные компании когда-то начинались с малых предприятий. Учитывая, что количество вновь создающихся компаний заметно превышает количество компаний, продолжающих успешно работать, следует рассмотреть причину успеха ряда компаний, осуществляющих свою деятельность в разных странах.

Для понимания влияния национальной организационной культуры на систему управления компанией, в качестве примера, проведено исследование стратегии деятельности компаний «FPT» и «Unilever Việt Nam».

«FPT» является первой и самой крупной вьетнамской компанией, специализированной в сфере информационных технологий и телекоммуникаций. Компания основана в сентябре 1988 года и до настоящего времени занимает лидирующее место среди технологичных компаний Вьетнама.

В настоящее время компания «FPT» является:

1. Первой вьетнамской компанией, специализированной на разработке программного обеспечения, систем интеграции, ИТ-услуг, распределении и производстве ИТ-продуктов и розничной торговле.
2. Одним из трёх крупнейших поставщиков интернет услуг во Вьетнаме.
3. Первой интернет-рекламной компанией во Вьетнаме и создателем электронной газеты (более 42 миллионов просмотров в день).
4. Одним из лучших поставщиков образовательных ИТ-услуг Вьетнама (основателем «FPT» колледжа и системы профессионального образования с более 16 000 студентов).

Руководители компании «FPT» понимают важность культуры в развитии компании и считают её своей главной силой, объединяющей сотрудников для достижения поставленной цели компании (рисунок 7).

«FPT» определяет следующие главные ценности, которых должны придерживаться сотрудники компании: всеобщее уважение, инновационная деятельность, командный дух, а для руководителей необходимы объективность принятых решений, умение быть примером для подражания и мудрость.

Система управления персоналом компании «FPT» отличается от других вьетнамских компаний, объединяя черты вьетнамской культуры и современные западные способы управления. В результате синтеза двух различных способов управления в компании «FPT» сформирован свой собственный способ управления персоналом, основанный на трёх ключевых ценностях, таких, как индивидуальность (характерна для западной культуры), инновация (необходимое

качество современного сотрудника в условиях перехода к экономике знания) и корпоративный дух (характерна для восточной и вьетнамской культуры).



**Рисунок 7 – Ценности культуры компании «ФРТ»<sup>16</sup>**

В настоящее время в «ФРТ» проводятся следующие традиционные праздники культуры:

1. День сообщества (13 марта) – празднование коллективных программ для повышения понимания и отзывчивости сотрудников компании.
2. День возвращения к истоку (10 марта по лунному календарю) – проведение поездок по историческим местам для повышения патриотизма сотрудников, чувства собственного достоинства и национальной гордости.
3. День творчества в «ФРТ» (19 мая) – организация творческих мероприятий в целях обогащения духовной жизни сотрудников.
4. Юбилей «ФРТ» (19 сентября) – проведение творческих мероприятий и спортивных фестивалей для сохранения традиционных ценностей «ФРТ».
5. Праздник деревни «ФРТ» (22 декабря по лунному календарю) – проводится до новогодних «Тет» каникул для создания атмосферы нового года, и чтобы дать возможность сотрудникам праздновать окончание трудового года. В

<sup>16</sup> Составлено автором.

этот день чествуют самых эффективных сотрудников года и награждают их званиями (по убыванию – Чанг Нгуен, Банг Ньан, Тхам Хоа).

По нашему мнению, компания «FPT» заботится не только о духовной жизни своих сотрудников, проводя традиционные праздники культуры, она также заинтересована в создании благоприятной рабочей среды и развитии рабочей инфраструктуры. Компания построила экологически чистые кампусы по международным стандартам качества для создания творческой рабочей атмосферы, такие, как: кампусы «F-Ville», «F-Town», «FPT Da Nang».

Таким образом, обоснована важность учёта организационной культуры и национальной культуры в стратегии развития компании «FPT», способствующей её устойчивому росту.

В качестве примера влияния национальной особенности культуры вьетнамского народа на стратегию деятельности иностранной компании во Вьетнаме автором предложено рассмотреть транснациональную компанию «Unilever». Выявлено, что процесс исследования рынка Вьетнама компанией «Unilever» начался ещё в конце 80-х годов XX века. Несмотря на финансовые возможности компании и её большой опыт работы на международном уровне, ей не удалось проникнуть на данный рынок и пришлось сменить несколько главных руководителей представительства за короткие сроки. После многих неудачных попыток только в 1995 году офис «Unilever Việt Nam» начал нормально функционировать и приносить прибыль.

В настоящее время компания является одной из самых успешных иностранных компаний в сфере производства товаров массового потребления во Вьетнаме. Для достижения данного успеха компания вкладывала много времени в изучение особенностей рынка, психологии потребителей, традиций и культуры Вьетнама. Она следовала за стратегией развития «мыслить по-вьетнамски», которая учитывала особенности культуры страны. Данная стратегия способствовала созданию новых продуктов, производимых только для вьетнамского народа, таких, как зубная паста «ПС с солью» и шампунь «Сансилк с бобами Бо Кёт».

Как сказал сам руководитель «Unilever»: «Каждая страна имеет свои особенности: нацию, географию, культуру... Нельзя использовать план развития компании, который был эффективен в одной стране для другой страны. В связи с этим появляется необходимость в исследовании культуры, психологии потребителей данной страны при решении вопроса об инвестиции в эту страну».

Генеральный директор «Unilever Việt Nam», Раман Дж.В., отметил, что именно создание благоприятной рабочей среды позволило компании привлечь талантливых сотрудников. Работа в «Unilever» отличается открытостью, сочувствием и доверием сотрудников друг к другу. Участие компании в различных социальных программах позволяет сотрудникам компании понять свой вклад в создание благоприятных условий жизни вьетнамского народа.

Ключевыми ценностями компании являются равноправие и искренность.

По нашему мнению, поддержка данных ключевых ценностей позволяет компании повысить уровень доверия и уважения своих сотрудников и тем самым увеличить уровень их производительности труда.

Обобщая результаты исследования двух компаний, можно отметить, что автором раскрыто значение национальной организационной культуры для стратегического развития компании, доказана необходимость их учёта при разработке стратегии деятельности компании.

## Выводы по главе 1

1. Выявлено, что в существующих матрицах стратегического планирования отсутствует учет влияния особенностей человеческого потенциала на процесс и результат деятельности организации.
2. Отмечено, что этап «реализация стратегии» является самым важным для достижения поставленной цели, при выполнении которого следует учитывать организационную культуру компаний (наличие определенных характеристик и типов поведения их сотрудников).
3. Отмечено, что исследования предприятий во второй половине 20 века показывали существенную разницу в стратегиях развития и результатах деятельности данных компаний, связанную с различием в выборе стратегии и в процессе её осуществления.
4. Определены следующие причины, обусловленные повышением значимости организационной культуры при формировании и внедрении стратегии компаний:
  - стратегия мобилизует сотрудников, а организационная культура позволяет их координировать и направлять к достижению поставленных стратегических целей;
  - при изменчивости и росте уровня нестабильности конкурентной среды меняется подход к управлению, способствующий созданию и реализации инновации во всех сферах деятельности организации, а культура организации позволяет привлечь интеллектуальных работников, обладающих возможностью создания стоимости и способствующих развитию организации;
  - показатели эффективности связаны между собой цепочками: посредством увеличения показателя производительности работников увеличиваются общие показатели эффективности компании в целом. Организационная культура может как повысить показатели эффективности сотрудников, так и уменьшить их.

5. Разработан алгоритм процесса стратегического управления организацией с учетом особенностей организационной культуры, состоящий из следующих восьми этапов стратегического управления:
  - анализ внутренней и внешней среды организации;
  - определение миссии и цели развития;
  - разработка и выбор стратегии развития;
  - операционализация выбранной стратегии;
  - диагностика состояния организационной культуры;
  - оценка уровня соответствия организационной культуры стратегии;
  - изменение организационной культуры в соответствии со стратегией;
  - оценка и контроль над выполнением стратегии.
6. Определены следующие причины сопротивления организационным изменениям:
  - экономические причины (снижение доходности, повышение безработицы);
  - организационные причины (нежелание менять сложившуюся систему взаимоотношений);
  - личностные причины (психологическая неготовность сотрудников воспринимать изменения);
  - социально-политические причины (недостаточная информированность о целях принимаемого метода и будущих желаемых результатах).
7. Выявлены основные характеристики управляющего, необходимые при возникновении потребности в формировании новых способов управления организацией, удержания позиции организации на рынке и выхода из непредсказуемой ситуации, такие, как:
  - способность быстро реагировать на появляющиеся изменения;
  - способность выявлять факторы, приводящие к возникновению необходимости в изменениях;
  - способность предвидеть проблемы и новые возможности;

- способность предлагать альтернативы решения этих проблем;
  - способность к анализу большого потока информации;
  - способность объединять и мотивировать сотрудников.
8. Определены изучаемые понятия, близкие по значению термину «организационная культура».
9. Отмечено, что на практике и в научных трудах исследователей такие понятия, как «организационная культура» и «корпоративная культура» являются наиболее распространенными и используются равнозначно. А организационный климат представляется в настоящее время как один из их элементов.
10. Выявлено, что термины «организационная культура» и «корпоративная культура» равносильны по существу.
11. Представлены основные особенности организационной культуры, такие, как:
- интегрирующий характер (сотрудники объединены, и в организации складывается состояние внутренней целостности культуры);
  - целенаправленность (организационная культура как инструмент управления, направляет действия людей к достижению общей цели организации и способствует улучшению взаимоотношений между сотрудниками);
  - историческая определенность (процесс формирования организационной культуры складывается годами стихийно, в процессе приспособления к изменениям внешней среды или в результате действий лидера);
  - стимулирующий характер (у сотрудников формируется чувство принадлежности к данной организации, и происходит повышение их производительности);
  - регулирующий характер (организационная культура влияет на процесс общения между членами организации и наоборот).

12. Предложено новое понятие «национальная организационная культура», показан порядок его формирования и выявлены ключевые элементы национальной организационной культуры.
13. Выявлены основные черты российской организационной культуры и вьетнамской организационной культуры.
14. Показано влияние национальной организационной культуры на стратегии деятельности компаний в Социалистической Республике Вьетнам.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### **2.1 Классификация современных методических подходов к исследованию организационной культуры компании**

Процесс изучения организационной культуры начался в XX веке с переосмысления значимости человеческого капитала как фактора в системе управления. В работе Роетлисбергера и Диксона упомянуто, что ещё в 1930-е годы нормы поведения групп людей в организациях могли оказывать влияние на эффективность деятельности организации. Однако заинтересованность западных ученых в количественной методике диагностирования организационной культуры появилась только в конце второй половины XX века. Также по результатам многих исследований такой закономерности было выявлено [118]:

1. Организационная культура может повлиять на долгосрочные финансовые показатели эффективности фирмы.
2. Организационная культура может являться важным фактором определения успеха и неудачи фирмы в следующие десятилетия.
3. Иногда, несмотря на наличие в организации интеллигентных сотрудников, организационная культура может сдерживать общее развитие организации и негативно повлиять на ее долгосрочные финансовые показатели.
4. Организационная культура сложно поддается изменению и может способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Предполагается, что организация с сильной организационной культурой не нуждается в системе контроля и развитии бюрократической системы и сотрудники сами принимают правильные решения, руководствуясь установленными нормами и правилами действия. В связи с осознанием степени важности культуры для организации и появлением гипотезы о влиянии организационной культуры на эффективность деятельности организации возникает необходимость в анализе и оценке организационной культуры.

Анализ литературы показывает, что существуют многочисленные методики исследования организационной культуры [72]. В 1986 году Я. Митрофф предложил разделить все методические подходы к исследованию организационной культуры на три основные группы: холистические методы, метафорические методы и количественные методы [45]. Под холистическим методом исследования организационной культуры подразумевают использование наблюдения за организацией для выявления особенностей её культуры. Данный метод позволяет исследовать организацию изнутри и изучить недокументально оформленные элементы организационной культуры (анекдоты, прозвища и другие), а также воздействовать на осуществляемые организацией мероприятия. Метафорические методы основаны на изучении кодекса компании, её отчетностей и документально оформленных элементах организационной культуры. Метафорические методы изучения организационной культуры обладают такими достоинствами, как доступность документальной основы исследования и доступность выявления формальной организационной культуры. В отличие от холистических и метафорических методов, количественные методы исследования организационной культуры предполагают проведение опросов и собеседований. Количественные методы удобны при необходимости сравнения организационных культур разных компаний.

Несмотря на явные преимущества выделенных в группах подходов к исследованию организационной культуры компаний, они имеют недостатки. Применение холистических методов требует от исследователя высокого профессионализма и знания организации, объективности в исследовании и больших затрат времени на изучение организационной культуры. Знание сотрудников организации о том, что проводится исследование, приводит к возможности искажения его результатов и тем самым приводит к сложности в выявлении глубинных характеристик организационной культуры. Исследование организационной культуры компании метафорическими методами не приводит к выявлению её реальной культуры, так как они позволяют выявить лишь её формальную культуру. Отсутствие первичных документов организации (кодекс

компании, правила внутреннего поведения сотрудников и другие) препятствует проведению оценки организационной культуры метафорическими методами. На наш взгляд, предложенный Я. Митроффом подход обобщения методик исследования организационной культуры имеет практический характер, однако нуждается в корректировке.

Диссертант предлагает классифицировать существующие методики исследования организационной культуры [55] по критерию возможности количественной оценки на качественные и количественные.

Качественная методика исследования организационной культуры – это способ анализа описательного характера, основанный на изучении и обобщении собранных первичных данных о компании и информации частного характера (мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и возможностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи [67]) без их количественного выражения.

Количественная методика исследования организационной культуры – это способ анализа, основанный на сборе количественной информации путем проведения различных видов опросов и обработки их результатов.

Автором проанализированы и классифицированы 15 качественных методик исследования организационной культуры (таблица 6) по следующим трём ключевым критериям: особенности сотрудников, отношение сотрудников к риску, отношения между организацией и сотрудниками (таблица 7).

По критерию «особенности сотрудников» нами выделены методики, которые в качестве анализируемых параметров используют характеристики и особенности сотрудников организации. Наличие определенных характеристик и способностей сотрудников определяет их способ мышления, способ решения задачи и способ взаимодействия с другими членами организации.

**Таблица 6 – Анализируемые параметры качественных методик исследования организационной культуры<sup>17</sup>**

№	Название методики	Анализируемые параметры
1	Типология Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди	уровень риска и скорость получения обратной связи
2	Типология Р. Акоффа	степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей
3	Типология М. Бурке	взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала
4	Типология Ч. Хэнди	процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структура организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции
5	Типология У. Оучи	найм, оценка и продвижение, карьера, механизм контроля, принятие решений, ответственность, интерес к человеку
6	Типология Ф. Клухольма и Ф. Л. Стродберга	личностные качества людей, их отношение к природе и миру, их отношение к другим людям, ориентация в пространстве, ориентация во времени, ведущий тип деятельности
7	Типология Г. Ислам и М. Зипур	организационные метафоры, организационные легенды, обряды и церемонии, рефлексивные комментарии, темы для фантазии
8	Методика К. Дж. (Кавакита Джиро)	основанная на объединении сходных устных данных (идеи, пожелания, мнения)
9	Типология М. Марка и К. Пирсона	независимость и реализация, риск и мастерство, принадлежность и удовольствие, стабильность и контроль
10	Типология Ф. Р. Манфреда Ке де Ври и Д. Миллера	основанная на психопатологических критериях, присущих личностям
11	Типология С. Медока и Д. Паркина	особенности гендерных взаимоотношений (между мужчинами и женщинами)
12	Методика Ф. Харриса и Р. Морана	осознание себя и своего места в организации, коммуникационная система и язык общения, внешний вид на работе, отношение ко времени, отношение к питанию, способ взаимоотношения, набор ценностей и норм, система верований, процесс развития работника, трудовая этика и мотивирование
13	Методика Э. Шейна	артефакты, декларируемые ценности, базовые представления
14	Типология Р. Блейк и Дж. С. Моутон	учет интересов производства и учет интересов человека
15	Типология Лари Константин	степень распоряжения ресурсами, владение информацией, участие сотрудников в управлении и принятии решений, способность к изменчивости и адаптации

<sup>17</sup> Составлено автором.

**Таблица 7 – Качественные методики исследования организационной культуры<sup>18</sup>**

№	Критерии	Методики
1	Отношение сотрудников к риску	Типология Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди
2	Отношения между организацией и сотрудниками	Типология Р. Акоффа, Типология М. Бурке, Типология Ч. Хэнди, Типология У. Оучи, Типология Г. Ислама и М. Зипура, Методика Э. Шейна, Типология Р. Блейка и Дж. С. Моутона
3	Особенности сотрудников	Типология Ф. Клукхольма и Ф. Л. Стродберга, Методика К. Дж. (Кавакита Джиро), Типология М. Марка и К. Пирсона, Типология Ф.Р. Манфреда Ке де Ври и Д. Миллера, Типология С. Медока и Д. Паркина, Методика Ф. Харриса и Р. Морана, Типология Лари Константина

По критерию «отношение сотрудников к риску» выделена методика, позволяющая определить тип организационной культуры компании посредством выявления взаимосвязи между уровнем риска и скоростью реагирования сотрудников на данные риски. В типологии организационной культуры Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди определены следующие четыре типа культуры: «крутого парня», «работай до упаду / отдыхай до упаду», «ставь на свою компанию», «процесса». Для культуры «крутого парня» характерны высокий уровень риска и быстрое получение обратной связи. В данной организации ценят сильные качества сотрудников и их готовность к рискованным решениям. Для культуры «работай до упаду / отдыхай до упаду» характерны низкий уровень риска и быстрое получение обратной связи. В данной организации сотрудники обладают высокой степенью активности в решении несложных и менее рискованных задач. Для культуры «ставь на свою компанию» характерны высокий уровень риска и медленное получение обратной связи. Сотрудники данной организации принимают решения с большей осторожностью и более терпимы к изменениям. Для культуры «процесса» характерны низкий уровень риска и медленное получение обратной связи. Сотрудники данной компании имеют низкую

<sup>18</sup> Составлено автором.

мотивацию к работе и сосредоточены на процессе работы, а не на достижении результатов.

По критерию «отношение между организацией и сотрудниками» выделены методики, которые учитывают особенность системы управления в организации и её влияние на поведение сотрудников. К данной группе методик относится методика У. Оучи, которая определяет тип организации по следующим семи переменным: система найма сотрудников, оценка выполненной сотрудниками работы и система продвижения сотрудников, карьера, механизм контроля за выполнением работы, способ принятия решений, интерес к человеку, ответственность. Исследование У. Оучи показывает, что в типичных американских компаниях ценятся такие характеристики сотрудников, как: сильный характер, быстрое принятие решений, способность работать автономно, желание своевременно получить результат от деятельности, стремление к карьерному росту. В отличие от американских компаний традиционные японские компании предпочитают нанимать сотрудников, обладающих следующими качествами: терпимость к изменениям, способность работать в команде, умение качественно выполнять работу, осторожность. Он также выделяет новый тип организации, американская компания типа «Z», в котором объединены лучшие качества двух данных систем.

Предложенные ключевые критерии позволяют облегчить управляющим выбор методики исследования организационной культуры в зависимости от степени важности каждого критерия для развития организации.

Выявлено, что качественные методики оценки организационной культуры позволяют получить наглядный результат и выявить характеристики её культуры, однако не способствуют раскрытию глубинных особенностей организационной культуры.

Автором проанализированы и классифицированы 11 количественных методик оценки организационной культуры (таблица 8). Предложенные диссертантом критерии классификации количественных методик позволяют классифицировать количественные методики исследования организационной

культуры по возможности учёта особенностей внутренней и внешней среды организации.

**Таблица 8 – Количественные методики исследования организационной культуры<sup>19</sup>**

№	Особенности исследования организационной культуры	Методики
1	Учет особенностей внутренней и внешней среды компании	Д. Денисон; Ван де Пост-Конинг-Смит; Г. Хофстеде; Н. В. Левкин; Камерон-Куинн
2	Исследование внутренней среды компании	Кук-Лафферти; Т. О. Соломанидина; Гласер-Заманов; И. Д. Ладанова; Л. С. Савченко; О'Рейли, Чатман и Колдуэлл

Выявлено, что методики исследования организационной культуры Д. Денисона, Г. Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита и Н. В. Левкина позволяют изучить организационную культуру с учетом особенностей ее внутренней и внешней среды, а в методиках О'Рейли, Чатман и Колдуэлл, Кука-Лафферти, Гласера-Заманов, Т. О. Соломанидиной, И. Д. Ладанова и Л. С. Савченко исследуется лишь внутренняя среда компании.

По нашему мнению, знание внутренних и внешних факторов влияния на эффективность деятельности организации дает объективный взгляд на общее состояние организации.

Обобщив вышесказанное, автор считает необходимым проведение детального изучения пяти методик исследования организационной культуры (Д. Денисона, Г. Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита, Н. В. Левкина) и осуществление их сравнительного анализа [80]. Предложенная автором классификация методик оценки организационной культуры позволяет систематизировать аппарат исследования и облегчить менеджерам выбор методики оценки эффективности влияния организационной культуры на результаты организационной деятельности.

<sup>19</sup> Составлено автором.

## **2.2 Сравнительный анализ методик количественной оценки и диагностирования организационной культуры компании**

Из рассмотренных методик количественного исследования организационной культуры методики Денисона, Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита и Левкина позволяют изучить организационную культуру с учетом особенностей внутренней и внешней среды организации. В связи с этим проведем исследование каждой из этих методик и их сравнительный анализ.

Денисон является профессором организационного развития в Международном Институте Развития Управления в Лозанне, Швейцария. Вместе со своими коллегами он проводил эмпирическое исследование связи между характеристиками организационной культуры и эффективностью компании. В результате в 1990-е годы была разработана модель исследования организационной культуры, в которой выделены четыре основные характеристики культуры: приспособляемость (адаптивность), миссия, последовательность (согласованность), вовлеченность. По каждой характеристике рассчитывается несколько индексов, рассмотренных в таблице 9.

Для расчета вышеперечисленных индексов обрабатывается анкета из 60 утверждений (по 5 на каждый из индексов), степень согласия с которыми оценивается сотрудниками организации по пятибалльной шкале (от 1 до 5 баллов, при этом 1 — минимальный балл, 5 — максимальный балл). Образец анкеты приведён в приложении 2.

По каждому из индексов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры в виде круга, в котором горизонтальная линия делит организационные параметры на внутренний и внешний фокус.

**Таблица 9 – Проекция и индексы в модели организационной культуры Денисона<sup>20</sup>**

Характеристика культуры организации	Индексы и их смысловая нагрузка
Приспособляемость (адаптивность)	<p>Создание изменений – способность организации создать пути адаптации для удовлетворения изменившихся потребностей на основе активного мониторинга внешней среды, быстрой реакции на текущие тенденции и предвидения будущих перемен.</p> <p>Фокусирование на потребителях – понимание организацией своих потребителей, реагирование на их пожелания и способность предвидеть их будущие потребности.</p> <p>Организационное обучение – способность организации получать, переводить и интерпретировать сигналы, идущие из внешней среды для осуществления инноваций, получения новых знаний, развития навыков и способностей.</p>
Миссия	<p>Стратегическое направление и намерение – наличие у сотрудников ясного представления о стратегии компании, обеспечивающего понимание того, какой вклад в реализацию стратегии могут внести члены организации.</p> <p>Цели и перспективы – наличие четкого понимания результатов деятельности компании, привязанных к миссии, видению и стратегии, помогающего сотрудникам иметь четкое представление о направлении их работы.</p> <p>Видение – наличие у топ-менеджеров представления о том, какой они хотят видеть организацию в некоторой перспективе.</p>
Последовательность (согласованность)	<p>Разделение ключевых ценностей – согласие сотрудников организации с декларируемой топ-менеджментом системой ценностей бизнеса, что создает ощущение сопричастности и четкие ожидания.</p> <p>Умение достигать согласия – способность сотрудников к компромиссам в конфликтных ситуациях для решения поставленной задачи.</p> <p>Координация и интеграция – способность подразделений и единиц компании работать совместно для достижения общих целей.</p>
Вовлеченность	<p>Делегирование полномочий – степень предоставления сотрудникам возможностей для проявления инициативы и управления своей работой для создания чувства собственности и ответственности по отношению к организации.</p> <p>Ориентация на работу в команде – степень ориентированности организации на командные усилия при выполнении работы, обеспечивающей взаимную ответственность сотрудников.</p> <p>Развитие способностей – степень активности инвестирования организацией средств в развитие навыков своего персонала для сохранения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей бизнеса.</p>

<sup>20</sup> Цит. по работе Д. Денисона [25]

К внутреннему фокусу относятся уровень вовлеченности и последовательности (согласованности). К внешнему фокусу – уровень приспособляемости (адаптивности) и миссия.

Вертикальный разрез круга отделяет стабильное состояние организации от гибкого состояния. Приспособляемость (адаптивность) и вовлеченность обуславливают склонность организации к изменениям, а последовательность (согласованность) и миссия определяют ее уровень стабильности и управляемости.

Предполагается, что сегменты «миссия» и «последовательность (согласованность)» влияют на такие финансовые показатели компании, как отдача от активов, отдача от инвестиций и уровень прибыли. А сегменты «последовательность (согласованность)» и «вовлеченность» влияют на качество, уровень удовлетворенности сотрудников и лояльности клиентов.

Сегменты «вовлеченность» и «приспособляемость (адаптивность)» оказывают влияние на способность организации к инновациям и развитию продукта. В то же время сегменты «приспособляемость (адаптивность)» и «миссия» воздействуют на уровень дохода, рост продаж и долю рынка.

Таким образом, исследование организационной культуры по модели Денисона позволяет руководителям понять, как идут дела внутри компании, и на основании полученных результатов осуществить следующие действия:

- формирование или корректировка системы принятия решений и взаимодействия;
- сохранение или изменение направления деятельности компании;
- управление поведением работников;
- воздействие на изменения показателей эффективности компании.

Модель Денисона уникальна по своему способу исследования и эффективности. Несмотря на сложности, связанные с пониманием вопросов анкеты, большое количество времени, требуемого на ее заполнении, сложность математической обработки результатов исследования, методика исследования организационной культуры Денисона обладает следующими преимуществами:

1. Базируется на формировавшейся в течение длительного времени базе исследований.
2. Надежна и достоверна.
3. Позволяет связывать результаты исследований с показателями эффективности с помощью статистического анализа.
4. Применяется для анализа компаний всех отраслей.
5. Используется на глобальном уровне (переведена более чем на 20 языков).

Существует не так много компаний, которые были бы одинаково сильны во всех аспектах организационной культуры. Поэтому понимание того, в каком состоянии находится ваша организация, помогает определить ее сильные стороны, которые можно использовать, и слабые — с которыми придется встретиться.

Исследование Денисона подтверждает, что самыми эффективными организациями являются те, которые преуспевают по каждому из критериев. Культура в таких компаниях обладает способностью адаптироваться и в то же время последовательна и предсказуема, а также способствует поддержанию уровня вовлеченности сотрудников, разделяющих общую миссию.

Данная модель применяется в следующих целях: количественное измерение организационной культуры, ее диагностика и, при необходимости, поиск мер по ее изменению.

Несмотря на то, что методика Денисона является наиболее сбалансированной методикой количественного исследования организационной культуры, она не учитывает национальные особенности сотрудников.

Хофстеде является голландским ученым в области социальной психологии, который вместе с Боллинже, французским консультантом по управлению, разработал интегральный подход к исследованию организаций. Основой их исследовательской работы являются результаты анкетирования сотрудников компании «IBM», работающих на одинаковых должностных позициях в шестидесяти четырёх странах. С 1967 по 1973 годов он провёл изучение различий

национальных культур в деятельности дочерних компаний многонациональной корпорации «IBM» и опросил 116000 менеджеров и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Опрос проходил в форме заполнения анкеты, состоящей из 135 вопросов, которая была переведена на двадцать языков и оценена исследователями по пятибалльной шкале.

Выяснилось, что большинство различий в ценностях и отношениях между сотрудниками объясняются национальной культурой, а также зависят от занимаемой должности в организации, профессии, возраста и пола. По результатам исследования в 1980-е годы были выявлены четыре основных измерения национальных особенностей организационной культуры, которые определяют способы структурирования и управления организациями, такие, как дистанция власти, стремление к избеганию неопределенности, индивидуализм – коллективизм, маскулизм – феминизм.

В конце 1980-х годов китайские ученые разработали анкету, которая была заполнена студентами из 23 стран мира. В результате данного исследования было выявлено пятое измерение культуры – «конфуцианский динамизм». Конфуцианский динамизм подразумевает противопоставление долгосрочных и краткосрочных ориентиров людей в жизни и на работе. Преимущество данного измерения состоит в том, что оно позволяет объяснить значение культуры в достижении выдающихся экономических результатов стран Юго-Восточной Азии во второй половине 20-ого века. В дальнейшем Хофстеде совместно со своими коллегами развил свою методику, добавив ещё следующие два измерения: долгосрочную ориентацию – краткосрочную ориентацию на будущее, снисходительность – сдержанность. В настоящее время в методике Хофстеде применяются следующие шесть измерений:

- дистанция власти;
- стремление к избеганию неопределённости;
- индивидуализм – коллективизм;

- маскулизм – феминизм;
- долгосрочная ориентация – краткосрочная ориентация на будущее;
- снисходительность – сдержанность.

Измерение «дистанция власти» отражает такие основные проблемы в человеческом неравенстве, как: степень концентрации власти или её централизации; уровень распределения власти в институтах и организациях. Оно измеряет степень, в которой индивид, наделенный наименьшей властью в организации, принимает и считает неравноправное распределение власти естественным состоянием. Различие параметров культур в уровне дистанции власти представлена в таблице 10.

Измерение «стремление к избеганию неопределенности» определяет степень, в которой люди чувствуют угрозы от неопределенных, неясных ситуаций и стараются избегать их. Оно определяет уровень терпимости людей к неопределенности и готовности к рискованным решениям (таблица 11).

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. А в организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Измерение «индивидуализм – коллективизм» показывает уровень суверенности (независимости) и ответственности сотрудников по отношению к организации (таблица 12). В организациях, где обеспечивается равновесие прав личности и коллектива, предполагается, что компании несут значительную ответственность за своих сотрудников.

В организациях с доминированием коллективистской культуры отношения между администрацией и служащими осуществляются, как правило, на основе личных взаимоотношений. В индивидуалистской культуре эти отношения основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника.

Таким образом, в первом случае оценивается прежде всего сама личность, а во втором – деятельность личности. Коллективистская культура предпочитает принятие решения по всем вопросам внутриорганизационной жизни или общения с внешней средой, исходя из личных отношений. Индивидуалистская культура делает основной упор на формально-деловой принцип и таким образом реализует принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов.

Измерение «маскулизм – феминизм» отражает мотивационную направленность сотрудника на достижение поставленной цели или выполнение задания (таблица 13). В маскулистской культуре работа в организации для сотрудника рассматривается как возможность самореализации, получения признания и построения деловой карьеры. В феминистской культуре работа в организации означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организаций и установление приемлемого единения.

Вместе с тем, в работе, посвященной изучению методики Хофстеде, выполненной Пермяковой Л.Д., не были учтены измерения «краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее» и «снисходительность – сдержанность». Диссертантом были изучены данные измерения и проанализированы работы Хофстеде [168]. На основе анализа публикаций Хофстеде выявлено, что измерение «краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее» описывает временной интерес сотрудника (таблица 14).

Для культур, ориентированных на краткосрочный период, характерны:

- традиционные методы общения;
- существование связи между прошлыми и будущими событиями;
- уделение времени развитию отношений между людьми.

Для культур, ориентированных на долгосрочный период, характерны:

- рассмотрение времени как вектора, отсюда проявляется большая заинтересованность в будущем;
- ориентированность на достижение целей.

Измерение «снисходительность – сдержанность» характеризует способность культуры удовлетворять потребности и личные желания сотрудника

(таблица 15). Тенденция к относительно слабому контролю над желаниями – «снисходительность», а относительно сильный контроль – «сдержанность». В обществах, где ценится сдержанность, преобладают строгие правила и нормы корпоративного поведения и этики, в рамках которых личные инициативы не одобряются.

Хофстеде подчеркивает, что измерения культур являются лишь основой, помогающей оценить конкретную культуру для облегчения принятия организационных решений. Предложенные измерения не могут предсказать поведение отдельных лиц и не учитывают личных особенностей каждого человека.

На основе различий предложенных измерений Хофстеде провел исследование организаций многих стран мира и выяснил следующее:

- высокий уровень дистанции власти наблюдается в странах Западной Европы, Латинской Америки, азиатских и африканских странах, а низкий уровень дистанции власти – в германо- и англоговорящих странах запада;
- высокий уровень избегания неопределенности наблюдается в странах Восточной и Центральной Европы, Латинской Америки, в Японии и странах, говорящих на немецком языке, а низкий уровень – в англоговорящих странах и в Китае;
- индивидуалистическая культура организации преобладает в развитых западных странах, в то время как коллективистская культура – в менее развитых странах и в странах Востока. Япония занимает промежуточное положение;
- высокий показатель маскулистской культуры наблюдается в Японии и странах, говорящих на немецком языке, в Италии и Мексике. Не очень высок уровень маскулизма в англоговорящих странах Запада. Слабо выражен уровень маскулизма в Нидерландах и умеренно – во Франции, Испании, Португалии, Чили, Южной Корее и Тайланде;

**Таблица 10 – Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти<sup>21</sup>**

Параметры культуры	Культура с низким уровнем дистанции власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Высокая	Низкая
Предпочтение стиля управления	Демократический	Директивный
Восприятие неравенства	Неравенство ролей	Неравенство людей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного типа, чем они сами
Доступность руководства	Высшие руководители доступны	Высшее руководство недоступно
Отношение к праву	В организации право первенствует по отношению к силе	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву
Структура организации	Плоская, тенденция к децентрализации	Многоуровневая, тенденция к централизации
Размер управленческого аппарата	Управляющий состав малочисленный	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников
Дифференциация заработной платы	Достаточно небольшая	Большая
Квалификация работников низшего уровня	Высокая	Низкая
Статус рабочих и служащих	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	Аппаратные работники обладают более высоким статусом

<sup>21</sup> Цит. по работе Л.Д. Пермяковой [158].

**Таблица 11 – Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности<sup>22</sup>**

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры карьеру специалиста	Предпочтение карьеры специалиста карьеру управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

<sup>22</sup> Там же.

**Таблица 12 – Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации<sup>23</sup>**

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел.
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

<sup>23</sup> Там же.

Таблица 13 – Характеристика маскулистских и феминистских культур<sup>24</sup>

Параметры культуры	Маскулистская культура	Феминистская культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

<sup>24</sup> Там же.

**Таблица 14 – Характеристика культур организации с долгосрочной и краткосрочной ориентацией на будущее<sup>25</sup>**

Параметры культуры	Культура организации с краткосрочной ориентацией на будущее	Культура организации с долгосрочной ориентацией на будущее
Важное событие	Происходит сейчас или произошло в прошлом	Происходит в будущем
Уровень человеческой уравновешенности и стабильности	Не меняется во времени	Приспосабливается к изменяющимся обстоятельствам
Взгляд на добро и зло	Существуют единые взгляды на то, что есть добро и зло	Восприятие добра и зла зависит от конкретных ситуаций
Отношение к традициям	Традиции священны и не поддаются изменению	Традиции могут быть адаптированы к изменяющимся обстоятельствам
Организационная жизнь	Руководствуется императивами	Руководствуется общими задачами
Отношение к стране	Гордится своей страной	Старается изучить другую страну
Главная цель	Служение другим	Бережливость и настойчивость
Отношение к деньгам	Социальные расходы и потребление	Большие сбережения, средства для инвестиций
Отношение к успеху и неудач	Зависит от везения	Зависит от собственных усилий
Экономический рост	Медленный или отсутствие экономического роста	Быстрый экономический рост до достижения процветания

<sup>25</sup> Составлено автором.

**Таблица 15 – Характеристика снисходительной и сдержанной культуры организации<sup>26</sup>**

Параметры культуры	Снисходительная культура организации	Сдержанная культура организации
Считают себя счастливыми	Большинство людей относят себя к числу очень счастливых	Мало людей считают себя счастливыми
Контроль над личной жизнью	Самоконтроль	Беспомощен. То, что происходит с человеком, – это не его рук дело.
Свобода слова	Важна	Не является главной задачей
Отношение к отдыху	Существенен	Не существенно
Положительные эмоции	Важно помнить о положительных эмоциях	Не очень важны
Отношение к спорту	Большинство людей занимаются спортом	Мало людей занимается спортом
Поддержание порядка	Не считается приоритетом	Большое количество полицейских для поддержания порядка в стране

<sup>26</sup> Составлено автором.

- ориентированность на долгосрочные цели характерна для стран Юго-Восточной Азии, особенно для Китая, Гонконга, Тайваня, Японии и Южной Кореи. К числу стран со средним значением данного параметра относятся страны северной и южной Европы и страны южной Азии. Ориентированность на краткосрочные цели характерна для США, Австралии, стран Латинской Америки, африканских и мусульманских стран;

- снисходительность характерна для стран Северной и Южной Америки, западной Европы и некоторых стран Африки. Сдержанность наблюдается в странах восточной Европы, в азиатских и мусульманских странах.

Методика Г. Хофстеде особенно важна для транснациональных корпораций, так как она позволяет понять влияние различных национальных культур на управленческую деятельность организаций.

По результатам исследования более ста организаций профессора Камерон и Куинн выяснили, что для улучшения показателей продуктивности организаций необходимо фундаментальное изменение в направлениях деятельности, ценностей и культуры организации. К основополагающим элементам культуры организации относятся ценности, способы мышления, стиль управления, подходы к решению проблем. В 1999 году профессора Камерон и Куинн предложили инструмент оценки организационной культуры (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument), при помощи которого оцениваются шесть измерений организационной культуры, базирующиеся на теоретической рамочной конструкции. Данная рамочная конструкция характеризует работу организаций и особенности ценностей, лежащих в основе их культур. «OCAI» позволяет определить текущую организационную культуру компании и желаемую организационную культуру в будущем. «OCAI» позволяет не только определить культурные ценности и формы организованности, но и упорядочить такие атрибуты организаций, как: тип лидерства, критерии эффективности, теория менеджмента (рисунок 8).

<b>ГИБКОСТЬ И ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ</b>			
Тип культуры:	<b>КЛАН</b>	Тип культуры:	<b>АДХОКРАТИЯ</b>
Тип лидера:	Пособник Воспитатель Родитель	Тип лидера:	Новатор Предприниматель Провидец
Критерии эффективности:	Сплоченность Моральный климат Развитие человеческих ресурсов	Критерии эффективности:	Результат на передовом рубеже Творчество Рост
Теория менеджмента:	Участие укрепляет преданность делу	Теория менеджмента:	Новаторство вынашивает новые ресурсы
<b>ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И ИНТЕГРАЦИЯ</b>		<b>ВНЕШНЕЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ</b>	
Тип культуры:	<b>ИЕРАРХИЯ</b>	Тип культуры:	<b>РЫНОК</b>
Тип лидера:	Координатор Наставник Организатор	Тип лидера:	Жёсткий надсмотрщик Соперник Производитель
Критерии эффективности:	Рентабельность Своевременность Гладкое функционирование	Критерии эффективности:	Рыночная доля Достижение цели Поражение конкурентов
Теория менеджмента:	Контроль способствует рентабельности	Теория менеджмента:	Конкуренция способствует продуктивности
<b>КОНТРОЛЬ И СТАБИЛЬНОСТЬ</b>			

**Рисунок 8 – Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории<sup>27</sup>**

«OCAI» имеет форму анкеты из шести вопросов, предназначенных для оценки следующих шести ключевых измерений организационной культуры:

<sup>27</sup> Цит. по работе К. Камерона и Р. Куинна [28].

1. Важнейшие характеристики.
2. Общий стиль лидерства в организации.
3. Управление наемными работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели.
6. Критерии успеха.

Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре альтернативы ответов (А,В,С,Д), между которыми респонденты распределяют баллы по 100-балльной шкале оценки. Наибольшее количество баллов дается тому варианту, который, по мнению опрашиваемого сотрудника, наиболее точно характеризует оцениваемую организацию.

Затем результаты опроса агрегируются, и рассчитывается средняя оценка по всем четырём альтернативам, каждая из которых относится к определенному типу организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая. На основании рассчитываемых оценок формируется общий профиль культуры организации, состоящий из четырех квадрантов с различным набором индикаторов организационной эффективности.

Методика исследования организационной культуры Ван де Поста, Конинга и Смита разработана в Высшей школе бизнеса Стелленбоша в 1997 году.

Методика включает в себя вопросник из 97 утверждений, характеризующих такие измерения (направления) культуры организации, как [171]:

1. Ясность цели.
2. Задача структуры.
3. Привязанность к организации.
4. Ориентация на эффективность.
5. Разрешение конфликтов.
6. Система вознаграждения.
7. Вклад сотрудников.
8. Автономность.
9. Организационный фокус.

10. Управление культурой.
11. Ориентация на клиентов.
12. Способность к изменениям.
13. Кадровая направленность.
14. Стил ь управления.
15. Уровень интегрированности организации.

Каждое утверждение оценивается сотрудниками организации по 7-балльной шкале, в которой 1 – полностью не согласен, 2 – почти во всем не согласен, 3 – отчасти не согласен, 4 – затрудняюсь ответить, 5 – отчасти согласен, 6 – почти во всем согласен, 7 – полностью согласен.

Для определения организационной эффективности в данной методике используют такие финансовые показатели, как: рост суммы активов, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность акций.

Исследования Ван де Поста, Конинга и Смита показывают, что наиболее финансово устойчивы компании, которые обладают следующими характеристиками:

1. Видение будущего организации учитывает признанные сотрудниками организационные ценности.
2. В организации регулярно проводится сопоставление системы ценностей и организационной культуры с бизнес-стратегиями и планами организации.
3. Организация осуществляет распространение поддерживаемой в ней системы ценностей между сотрудниками через систему подбора персонала, ориентацию их деятельности и начальную процедуру их обучения.
4. Организация использует систему коммуникации для передачи основных ценностей организации сотрудникам.

В 2009 году Н.В. Левкин предлагает методику исследования организационной культуры, которая связана со следующими блоками показателей

уровня развития культуры организации: трудом, производством, управлением (таблица 16).

**Таблица 16 – Показатели уровня развития культуры организации по Н.В.Левкину<sup>28</sup>**

Блок показателей	Показатели
Культура труда (блок 1)	Ответственность работников предприятия
	Отношение работников к своему предприятию
	Трудолюбие работников предприятия
	Уровень доверия среди работников предприятия
	Тяга к знаниям (стремление к интеллектуальному совершенствованию)
	Здоровый образ жизни работников предприятия
Культура производства (блок 2)	Уровень профессиональной подготовки работников предприятия
	Стремление к росту профессионального уровня работников предприятия
	Производственная эстетика
	Производственная дисциплинированность работников предприятия
	Технологическая дисциплинированность работников предприятия
	Рационализаторская инициатива
Культура управления (блок 3)	Ориентация на потребителя
	Лидерство руководства
	Вовлеченность работников в процесс принятия решений
	Использование процессного подхода
	Использование системного подхода
	Процесс непрерывного улучшения
	Взаимовыгодные отношения с поставщиками
Принятие решений на основе фактов	

На базе предложенных показателей разработана анкета, состоящая из 20 утверждений. Каждое из утверждений оценивается по 5-балльной шкале, в котором 1 – не согласен, 2 – скорее не согласен, чем согласен, 3 – нет

<sup>28</sup> Цит. по работе Н.В. Левкина [148].

определенного мнения, 4 – скорее согласен, чем не согласен, 5 – согласен. Ведущие работники организации (специалисты и менеджеры высшего звена), которые выступают в качестве экспертов, определяют степень важности каждого из показателей культуры по десятибалльной шкале.

По результатам оценки в целях повышения уровня организационной культуры компании были предложены следующие методы изменения организационного дизайна:

1. Проведение бенчмаркинговых мероприятий.
2. Проведение реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Проведение даунсайзинговых мероприятий.
4. Проведение кайзен-мероприятий.

В данной методике рассматриваются следующие экономические эффекты от проведенных изменений:

1. Рост продаж.
2. Текучесть кадров и оплата труда персонала.
3. Производительность труда.
4. Фондоотдача.
5. Оборачиваемость оборотных средств.
6. Прибыль.
7. Рентабельность активов.

Левкин Н.В. считает, что «любой метод изменения организационной культуры обречен на провал, если не осуществлять процесс совершенствования предприятия на постоянной основе<sup>29</sup>».

Для разработки интегральной методик количественного исследования организационной культуры (в наибольшей степени соответствующей цели данной диссертационной работы) автор предлагает провести сравнительный анализ существующих количественных методик оценки организационной культуры по следующим критериям [78]:

1. Дата разработки (год).

---

<sup>29</sup> Цит. по Н.В. Левкина [148].

2. Объект анализа.
3. Количество направлений (измерений, индексов, характеристик) культуры.
4. Количество ключевых вопросов (показателей) в анкете.
5. Шкала балльной системы.
6. Значимость национальной характеристики организационной культуры.
7. Наличие связи между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации.
8. Используемые показатели эффективности.

В результате проведения сравнительного анализа количественных методик исследования организационной культуры (таблица 17) сделаны следующие выводы:

- в методиках Денисона, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита объектами анализа являются все сотрудники организации, что делает результат исследования более объективным;
- анкета в методиках Ван де Поста-Конинга-Смита и Хофстеде включает слишком много утверждений (97 и 135, соответственно), что требует немало времени для ее заполнения;
- методика Хофстеде уделяет внимание изучению национальных особенностей сотрудников, однако она не позволяет проанализировать связь между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации, так, как это выполняется в методиках Денисона, Ван де Поста-Конинга-Смита и Левкина.

**Таблица 17 – Сравнительный анализ количественных методик исследования организационной культуры<sup>30</sup>**

Характеристика	Денисон	Хофстеде	Камерон и Куинн	Ван де Пост, Конинг и Смит	Левкин
Дата разработки (год)	1990-е	1980-е	1999	1997	2009
Объект анализа	Все сотрудники	Не все сотрудники	Все сотрудники	Все сотрудники	Не все сотрудники
Количество направлений культуры	4 (12 индексов)	6	6	15	3
Количество вопросов (показателей, утверждений) в анкете	60	135	6	97	20
Шкала балльной системы оценки	5	5	100	7	5
Значимость национальной характеристики организационной культуры	Не указана	Указана	Не указана	Не указана	Не указана
Наличие связи между параметрами организационной культуры и успешности организации	Да	Нет	Нет	Да	Да
Используемые показатели эффективности	Общая результативность; рыночная доля; рост продаж; прибыль.	Нет	Нет	Рост суммы активов; рентабельность активов; рентабельность собственного капитала; рентабельность акций.	Рост продаж; текучесть кадров и оплата труда персонала; производительность труда; фондоотдача; оборачиваемость оборотных средств; прибыль; рентабельность активов.

<sup>30</sup> Составлено автором.

Выявлено, что методики, которые не учитывают национальные особенности при оценке организационной культуры компании, по сравнению с применяемыми методиками дают возможность учитывать мнение всех сотрудников организации. На наш взгляд, они позволяют рассматривать связи между параметрами организационной культуры и успешностью организации (общая результативность, рыночная доля, рост продаж, прибыль), а также позволяют провести анкетирование с относительно небольшим количеством вопросов в анкете.

В связи с этим автором предложено использовать для анализа влияния организационной культуры вьетнамских организаций на показатели результативности её деятельности модель исследования организационной культуры Д. Денисона.

Проведение анализа влияния организационной культуры компании на ее финансовые результаты состоит из следующих этапов:

1. Составление плана необходимых для анализа данных.
2. Отправление запроса компании для получения первичных данных.
3. Получение данных о финансовом состоянии компании.
4. Распространение анкеты среди сотрудников (респондентов) компании.
5. Проведение сбора и анализа данных.
6. Проведение оценки организационной культуры.
7. Сопоставление результатов оценки организационной культуры с полученными финансовыми данными компании.

Для проведения анализа организации и последующей оценки её организационной культуры необходимы:

1. Данные о финансовом состоянии компании (чистая прибыль, выручка, сумма активов).
2. Данные о количестве сотрудников компании.

3. Заполненные сотрудниками компании анкеты (чем выше % заполненных сотрудниками анкет от общего числа сотрудников, тем достовернее результат опроса).

Результаты исследований профилей организационной культуры более 1000 компаний по методике Денисона показывают, что чем выше уровень развития организационной культуры в компании, тем лучше показатели их эффективности. По данным обследования 127 публичных компаний, которые прошли оценку организационной культуры по методике Денисона, первые 25% компаний с сильной организационной культурой имеют показатели рентабельности активов 3,5 % и общий показатель прироста выручки 24,8%. Компаний со слабой организационной культурой имеют, соответственно, показатели эффективности, равные 1,2 % и 7,5 %.

Сравнивая данные вьетнамских компаний с данными 127 публичных компаний, можно сделать вывод, что показатели деятельности вьетнамских компаний являются весьма хорошими.

При исследовании организационной культуры вьетнамских компаний по методике Денисона возникли следующие трудности:

1. Большой объём вопросов в анкете (60 утверждений) снижает у сотрудников желание её заполнения и встречает отказ со стороны руководителей проводить анкетирование своих сотрудников в целях сохранения их уровня производительности труда.

2. Время для заполнения анкеты в среднем занимает от 10 до 18 минут.

3. Не все сотрудники организации могут принимать участие в анкетировании (нет времени для заполнения анкет).

4. Сложность в получении финансовых показателей результатов деятельности компании.

Следует учитывать, что данная модель была разработана на материалах западных компаний. Для адаптации её к вьетнамским условиям автор предлагает разработать интегральную методику исследования организационной культуры, основанную на методике Денисона.

### **2.3 Разработка интегральной методики количественного исследования организационной культуры организаций**

В условиях интернационализации бизнеса экономическая деятельность компаний выходит за национальные рамки, что способствует появлению возможности сотрудничества с компаниями других национальных культур. В результате происходит возрастание вероятности возникновения столкновений культурных различий, которые могут привести к снижению общей эффективности деятельности компаний. Знание и понимание различий культур позволяет данным компаниям решать основные проблемы организационного поведения, встречающиеся при интеграции различных культур. С возрастанием понимания управляющими и менеджерами роли организационной культуры в развитии вьетнамских компаний, появляется необходимость в её изучении.

Автором выявлено, что не существует универсальной модели управления в многонациональной компании, однако знание национальных характеристик каждой страны существенно снизит риск возникновения проблем при выполнении функции менеджмента и взаимодействии между сотрудниками с разной культурой.

Исследование организационной культуры вьетнамской компании с применением методики Денисона позволило выявить её существенные недостатки: не учитываются особенности национальных характеристик сотрудников, и требуется много времени для заполнения анкеты. Выявление этих недостатков послужило причиной разработки интегральной методики количественной оценки организационной культуры [160].

Процесс разработки интегральной методики количественной оценки организационной культуры состоит из следующих этапов:

1. Составление анкеты, состоящей из 24 утверждений, касающихся национальных особенностей сотрудников (таблица 18).

**Таблица 18 – Проекция, индексы и вопросы в интегральной методике исследования организационной культуры<sup>31</sup>**

Характеристика культуры	Индексы	Утверждения в анкете
Приспособляемость	Создание изменений	1. Наша организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов. 2. Попытки перемен в организации встречают поддержку у сотрудников.
	Фокусирование на потребителей	3. Мнение и интересы клиента непосредственно влияют на наши решения и часто приводят к изменениям в деятельности организации. 4. Мы поощряем прямой контакт сотрудников организации с клиентами.
	Организационное обучение	5. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования. 6. Нам важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса.
Миссия	Стратегическое направление и намерение	7. Наша организация имеет ясную миссию, долгосрочную цель и стратегическое направление деятельности. 8. Стратегия нашей организации заставляет другие компании изменить свои стратегии деятельности.
	Цели и перспективы	9. Руководители организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которых мы стараемся достигнуть. 10. Мы постоянно отслеживаем наши достижения методом сравнения с нашими установленными целями.
	Видение	11. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочным целям организации. 12. Видение будущего руководителями нашей организации побуждает и мотивирует наших сотрудников.
Последовательность (согласованность)	Разделение ключевых ценностей	13. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса. 14. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.
	Умение достигать согласия	15. Мы редко имеем проблемы в достижении согласия по ключевым вопросам. 16. Мы редко выражаем свое несогласие с мнением руководителя.
	Координация и интеграция	17. Проекты легко координируются в разных функциональных подразделениях организации. 18. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.
Вовлеченность	Делегирование полномочий	19. Сотрудники организации активно вовлечены в свою работу. 20. Каждый сотрудник верит, что он может повлиять на результат работы всей организации.
	Ориентация на работу в команде	21. Работать в нашей организации – значит быть частью её команды. 22. Для нас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом.
	Развитие способностей	23. Способности сотрудников организации – важный источник её конкурентного преимущества. 24. Организация постоянно вкладывает средства в повышение квалификации своих сотрудников.

<sup>31</sup> Составлено автором.

## 2. Формирование методики анализа и оценки организационной культуры.

Анкета состоит из 24 утверждений, составленных на основе ключевых преимуществ существующих методик, по которым выставленные сотрудниками оценки определяют профиль организационной культуры.

Для оценки влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании используются такие финансовые показатели, как: выручка, чистая прибыль и сумма активов.

Диссертантом выявлены измерения культуры по методике Хофстеде при анализе ответов респондентов на следующие утверждения (таблица 19):

**Таблица 19 – Утверждения и значения ответов<sup>32</sup>**

Утверждения в анкете	Значения ответов
Мы редко выражаем свое несогласие с мнением руководителя.	Высокое значение данного показателя отражает высокий уровень дистанции власти в компании, а низкое значение – низкий уровень дистанция власти.
Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.	Увеличение значения данных показателей показывает преобладание в компании коллективистской культуры, а при уменьшении – индивидуалистической культуры.
Работать в нашей организации – значит быть частью её команды.	
Нам важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса.	Высокое значение данного показателя означает, что в компании преобладает маскулистская культура.
Для нас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом.	Высокое значение данного показателя означает, что в компании преобладает культура с долгосрочной ориентацией на будущее.

Разработанная автором интегральная методика оценки организационной культуры компаний состоит из 6 стадий:

### 1. Сбор социальных и финансовых данных о компании.

Данная стадия является завершённой при получении указанных финансовых данных компании за последние три года её деятельности и наличии социальных данных о компании.

<sup>32</sup> Составлено автором.

## 2. Проверка собранных о компании данных.

Результаты анкетирования подлежат обработке, при этом процесс обработки заключается в анализе заполненных сотрудниками анкет и в проверке уровня надёжности результатов теста. Уровень надёжности теста (Reliability) – показатель, характеризующий качество теста [64]. Надёжность теста определяется при проверке уровня согласованности ответов респондентов по его параметрам, следовательно, чем выше степень согласованности, тем надежнее тест.

Проверка уровня надёжности результатов теста проводится с помощью одного из двух методов: оценка уровня надёжности результатов анкетирования при помощи коэффициента Альфа Кронбаха или с помощью XYZ – анализа.

Коэффициент Альфа Кронбаха принимает значения от 1 до  $-\infty$ . Если коэффициент имеет значение, равное 1, то тест полностью надёжен. Согласно модели Нунналли (1978), если значение коэффициента Альфа Кронбаха находится в интервале от 0,70 до 1, то степень надёжности результатов опроса является приемлемой. При значении коэффициента ниже допустимого интервала результат теста не учитывается.

В XYZ – анализе используется коэффициент вариации для проверки однородности значений ответов респондентов. Коэффициент вариации рассчитывается как отношение среднеквадратического отклонения к среднеарифметическому значению (в процентах). Значения коэффициента вариации и их оценка приведены в таблице 20 [20].

**Таблица 20 – Значения коэффициента вариации и их оценка**

Коэффициент вариации, %		Оценка значений коэффициента вариации
От	До	
0	10	Абсолютно однородные значения
10	25	Достаточно однородные значения
25	100	Недостаточно однородные значения

При степени разброса по коэффициентам вариации меньше 25% (значения показателей абсолютно или достаточно однородны) можно брать средние значения показателей для анализа организационной культуры компаний.

Следует учитывать, что расчёт коэффициента Альфа Кронбаха проводится с помощью программного обеспечения для статистического анализа IBM SPSS Statistics, а расчёт коэффициента вариации в XYZ – анализе осуществляется в программе Excel.

3. Анализ собранных данных о компании.

$$OK = \sum_{i=1}^{24} (\sum_1^n a_{in} \div n) \div i, \text{ где}$$

OK – значение уровня развития организационной культуры компании;

n – Количество респондентов;

i – Количество вопросов в анкете;

$a_{in}$  – Значение оценки респондентов на вопросы в анкете.

4. Формирование общего профиля культуры организаций.

5. Составление отчёта о состоянии организации.

6. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации.

Порядок исследования организационной культуры состоит из следующих этапов (рисунок 9):

1. Раздача анкет и заполнение их сотрудниками организации (образец анкеты в приложении 1).

2. Сбор и обработка полученных данных.

3. Анализ и оценка организационной культуры компании.

4. Разработка предложений по повышению эффективности деятельности организации.

Этап 1. При заполнении анкеты сотрудники оценивают 24 утверждения по пятибалльной шкале (от 1 до 5 баллов, при этом 1 — минимальный балл, 5 — максимальный балл).

Этап 2. Сбор и обработка полученных данных (стадии 1 и 2).

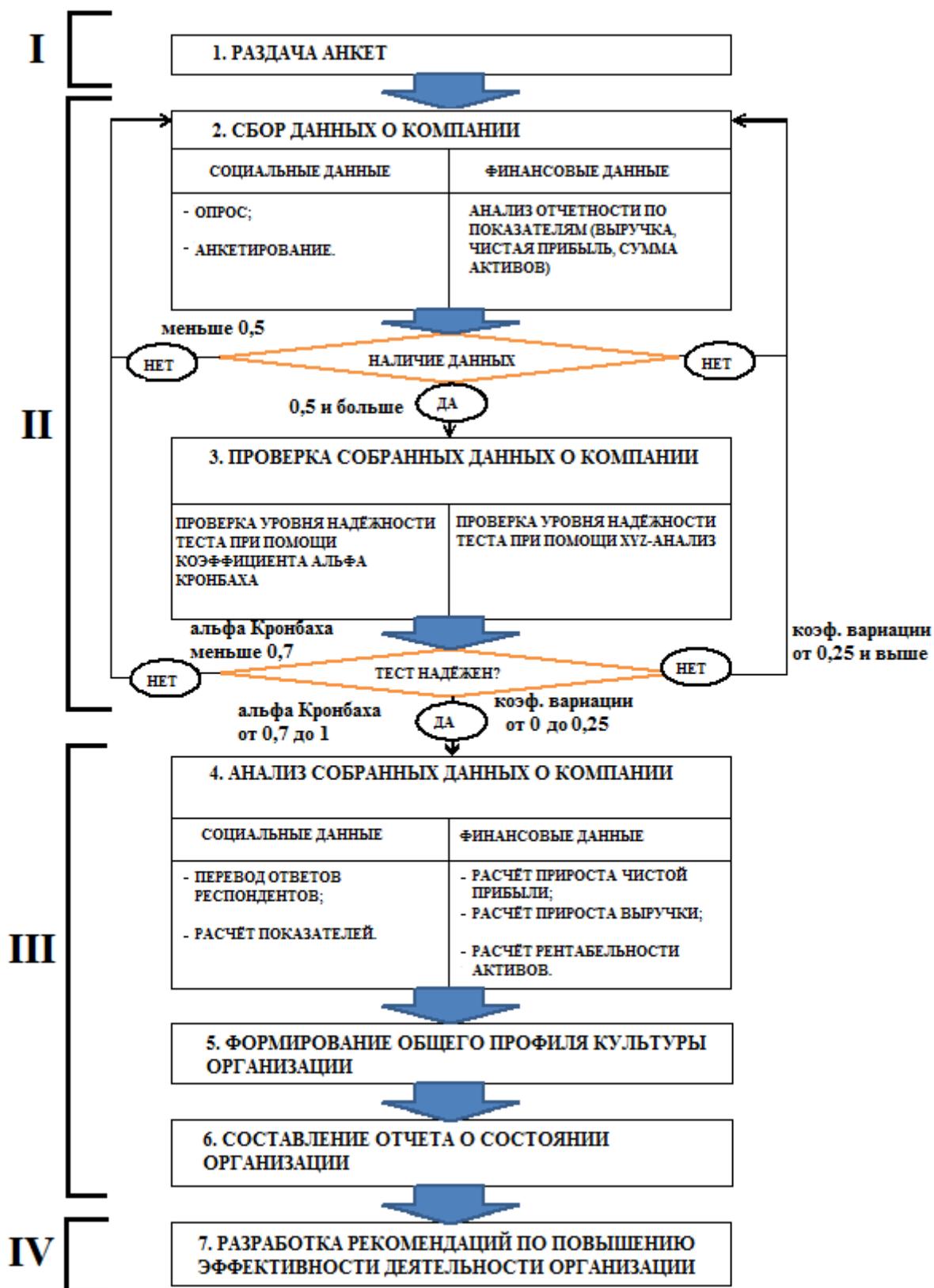


Рисунок 9 – Алгоритм исследования организационной культуры<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Составлено автором.

Этап 3. Анализ и оценка организационной культуры (стадии 3, 4 и 5) осуществляется путем проведения расчета полученных показателей. Расчет производится с помощью следующих 5 шагов:

1. Перевод ответов респондентов по коэффициенту весомости из пятибалльной шкале оценки в среднее значение оценки характеристики организационной культуры (таблица 21).

2. Рассчитывается средняя арифметическая оценка показателей по пунктам анкеты.

3. Рассчитывается средняя арифметическая оценка по каждому индексу.

4. Рассчитывается среднее значение индексов по характеристикам культуры.

5. Рассчитывается среднее значение показателей характеристик культуры. По среднему значению показателя организационной культуры определяется уровень её развития в целом (таблица 22).

**Таблица 21 – Таблица перевода ответов респондентов**

В баллах

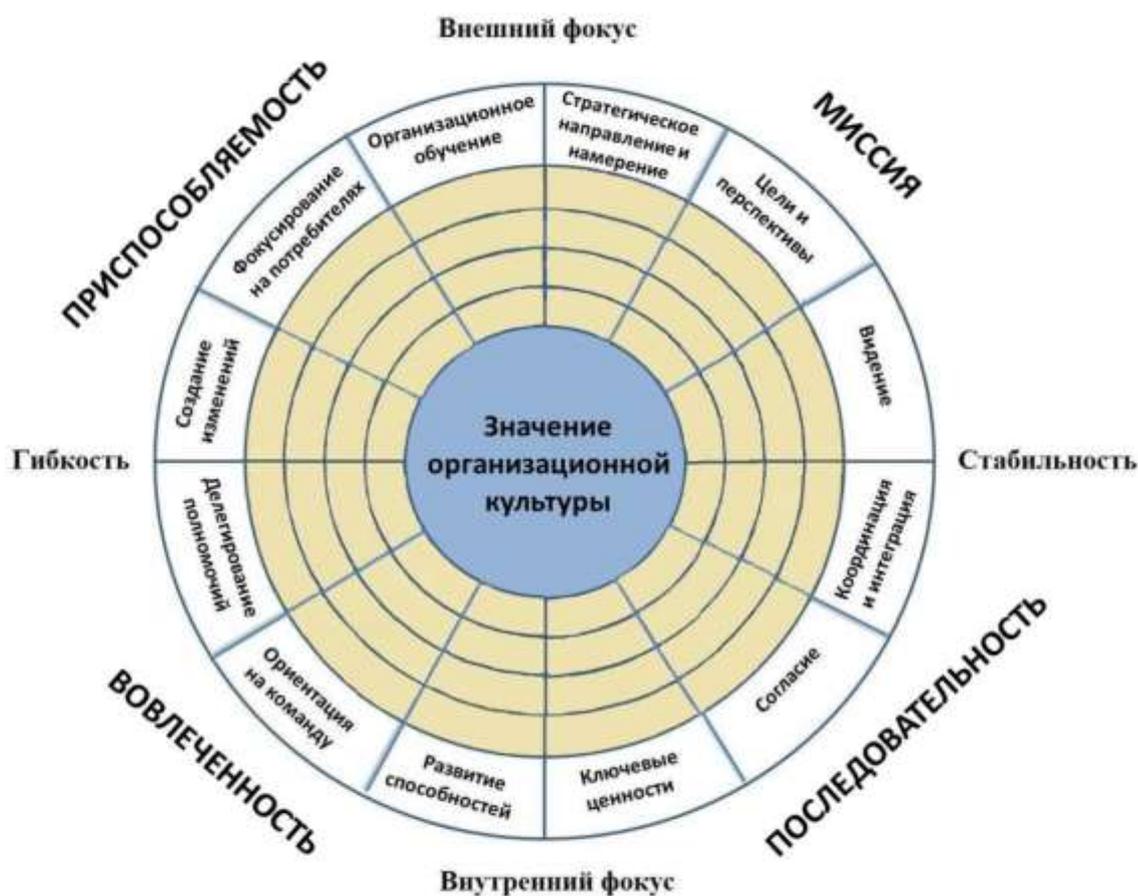
Значение ответов	1	2	3	4	5
Оценка ответов	0	0,25	0,5	0,75	1

**Таблица 22 – Уровень развития культуры организации**

Интегральный показатель, балл		Уровень развития культуры
От	До	
0	0,25	Очень низкий
0,25	0,5	Низкий
0,5	0,75	Средний
0,75	1	Высокий

Полученное значение является показателем развития характеристик организационной культуры исследуемой компании. На основании рассчитываемых оценок формируется общий профиль культуры организации, состоящий из четырех характеристик культуры с различным набором индексов организационной эффективности. В дальнейшем рассчитываемые показатели

вносятся в профиль культуры (рисунок 10). Культурный профиль организации дает общую картину результатов исследования, а данные о значениях по каждому из пунктов показывают более детализированный результат.



**Рисунок 10 – Профиль организационной культуры<sup>34</sup>**

Главный вклад диссертанта в разработку интегральной методики исследования организационной культуры состоит в следующем:

1. Составление анкеты с 24 утверждениями, которые позволяют выявить основные особенности национальной организационной культуры компании.
2. Использование только результатов опроса сотрудников и руководителей компании для дальнейшего исследования организационной культуры.

<sup>34</sup> Составлено по Д. Денисона [25].

3. Предложение использовать XYZ – анализ для проверки уровня надёжности результатов анкетирования.

4. Предложение использовать формулу для определения уровня развития организационной культуры компании.

Следует отметить, что процесс составления анкеты и включение утверждений в анкету являются важными моментами в разработке интегральной методики. Утверждения в анкету, составленные автором, позволяют выявить измерения культур данной компании в системе измерений культур, определенных методикой Хофстеде. Цель разработки данной методики состояла в том, чтобы снизить время заполнения анкет респондентами и повысить уровень понимания ими утверждений в анкету. Предложенные в анкету 24 утверждения получили одобрение у большинства участников проведенного опроса.

Для апробации авторской методики исследования организационной культуры проводились исследования следующих вьетнамских компаний:

1. МН-НУ (MINH HIEU – HUNG YEN COMPANY LIMITED).

«МН-НУ» основана в 2003 году. Компания имеет среднюю производственную организационную структуру и специализируется на производстве и продаже агропромышленной продукции.

2. TANIRUCO (TAY NINH RUBBER JOINT STOCK COMPANY).

«TANIRUCO» основана в 1908 году. Компания специализируется в сфере лесного хозяйства (посадка, переработка и экспорт натурального каучука, торговля древесиной), торговли топливными и синтетическими материалами, строительство гражданских, промышленных и энергетических сооружений.

Автор проводила анкетирование сотрудников вышеперечисленных компаний. По результатам анкетирования получены данные, которые в дальнейшем подлежали анализу и сравнивались с данными финансовых результатов деятельности соответствующих компаний.

При обработке данных использовался XYZ – анализ.

Респондентами являлись 50 сотрудников компании «МН-НУ». Выборочным методом отобраны респонденты, работающие в разных функциональных

подразделениях. Проводилась проверка надежности значений анкетирования методом «XYZ анализ». По расчетам коэффициент вариации равен 8,76 %, следовательно, ответы респондентов можно отнести к абсолютно однородным и средние значения показателей можно взять для анализа организационной культуры.

Результат исследования организационной культуры компании «МН-НУ» отображен в таблице 23. Полученное значение интегрального показателя организационной культуры компании «МН-НУ» означает, что данная компания имеет высокий уровень развития культуры. Рассмотрим финансовые показатели компании в таблице 24. Компания «МН-НУ» с 2011 по 2013 года имеет показатель рентабельности активов от 3,12 % до 5,5 % и общий показатель прироста выручки выше 26,44 %. Формируем общий профиль культуры компании «МН-НУ» (рисунок 11).

**Таблица 23 – Уровень развития характеристик организационной культуры компании «МН-НУ»<sup>35</sup>**

В баллах

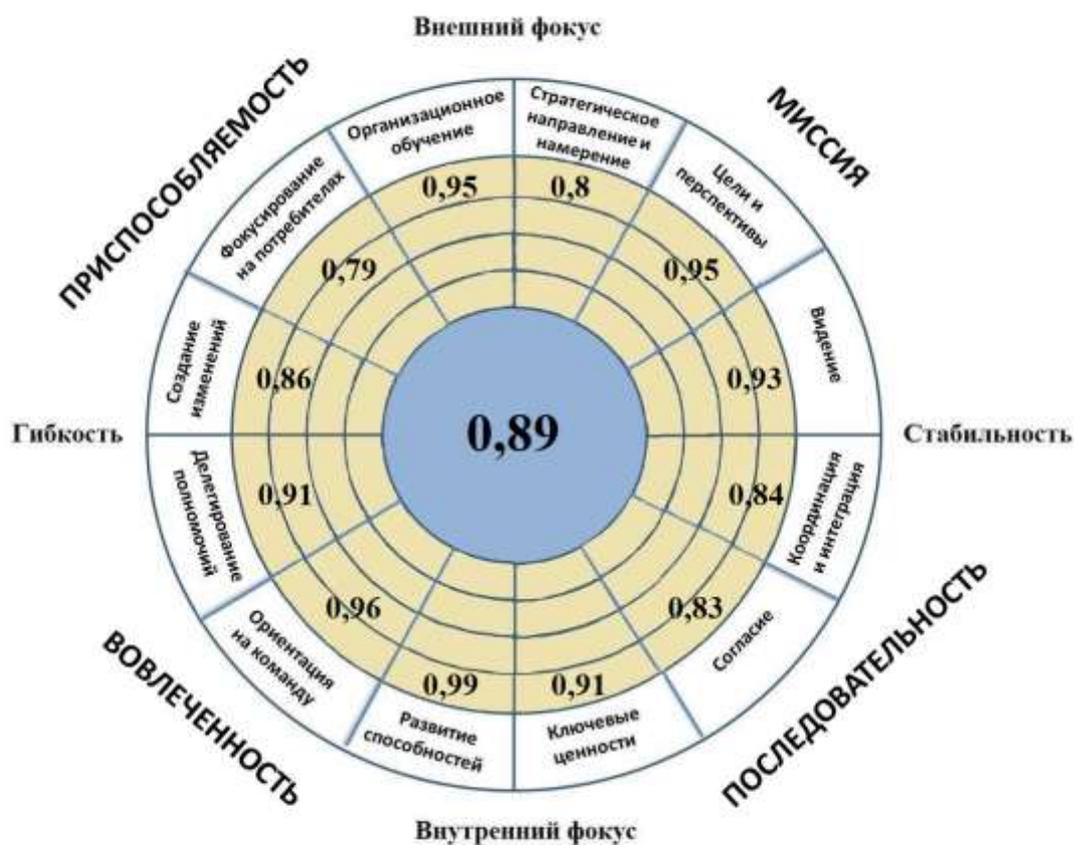
Характеристики культуры	Средние значения
Приспособляемость	0,8633
Индекс создания изменений	0,855
Индекс фокусирования на потребителях	0,7875
Индекс организационного обучения	0,9475
Миссия	0,8917
Индекс стратегического направления и намерения	0,7975
Индекс целей	0,945
Индекс видения	0,9325
Последовательность	0,8558
Индекс ключевых ценностей	0,905
Индекс согласия	0,825
Индекс координации и интеграции	0,8375
Причастность	0,9525
Индекс полномочия	0,9075
Индекс командной ориентации	0,96
Индекс развития способностей	0,99
Общая оценка	0,8908

<sup>35</sup> Составлено автором.

Таблица 24 – Финансовые показатели компании «МН-НУ»<sup>36</sup>

В миллиардах вьетнамских донгов

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	Прирост 2012 год	Прирост 2013 год
Выручка	641	938	1.186	46,33%	26,44%
Прибыль	54	78	86	44,44%	10,26%
Чистая прибыль	10	23	30	130%	30,43%
Сумма активов	322	422	546	31,06%	29,38%
Рентабельность активов	3,12%	5,45%	5,5%	74,68%	0,92%

Рисунок 11 – Профиль организационной культуры компании «МН-НУ»<sup>37</sup><sup>36</sup> Составлено автором на основании данных, предоставленных компанией «МН-НУ».<sup>37</sup> Составлено автором по данным об уровне развития характеристик организационной культуры компании «МН-НУ».

Культурный профиль организации и полученные значения индексов позволяют сделать следующие выводы о компании:

1. Организация имеет достаточно чёткое представление о своем предназначении и направлении деятельности (индекс «стратегическое направление и намерение» – 0,7975). Разработанная руководством миссия понятна всем сотрудникам и придаёт их действиям целенаправленность (индекс «видение» – 0,9325, индекс «цели и перспективы» – 0,945).

2. Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса (индекс «согласие» – 0,825, индекс «координация и интеграция» – 0,8375) и чётким набором ключевых ценностей (индекс «ключевые ценности» – 0,905).

3. Организация достаточно хорошо понимает пожелания и потребности своих клиентов (индекс «фокусирование на потребителях» – 0,7875), однако хорошо поддается изменению и быстро адаптируется к изменениям внешней среды деятельности (индекс «создание изменений» – 0,855 и индекс «организационное обучение» – 0,9475).

4. Сотрудники организации отличаются высокой вовлеченностью: они обладают полномочиями, преданы своей работе и заинтересованы в своей причастности к организации (самый высокий индекс «развитие способностей» – 0,99, индекс «командная ориентация» – 0,96, индекс «делегирование полномочий» – 0,9075).

5. В целом организация ориентирована на гибкое развитие (суммарный показатель стабильности – 5,243, а гибкости – 5,448) и на внутренний фокус (суммарный показатель внутреннего фокуса – 5,425, а внешнего фокуса – 5,265).

Проведено исследование влияния уровня развития организационной культуры компании «TANIRUCO» на эффективность её деятельности. Респондентами выступили 66 сотрудников компании, работающие в разных функциональных подразделениях. Значения анкетирования подлежали проверке надежности методом «XYZ анализ». Результат анализа показывает, что

коэффициент вариации равен 19,67 %. Следовательно, можно использовать ответы респондентов для дальнейшего исследования.

Рассмотрим уровень развития характеристик организационной культуры компании «TANIRUCO» в таблице 25. Из значений показателей организационной культуры компании «TANIRUCO» следует, что компания имеет низкий уровень развития культуры. Финансовые показатели компании представлены в таблице 26. Следует учитывать, что данные финансовых показателей, приведенные в таблице, являются общими показателями деятельности всей компании.

**Таблица 25 – Уровень развития характеристик организационной культуры компании «TANIRUCO»<sup>38</sup>**

В баллах

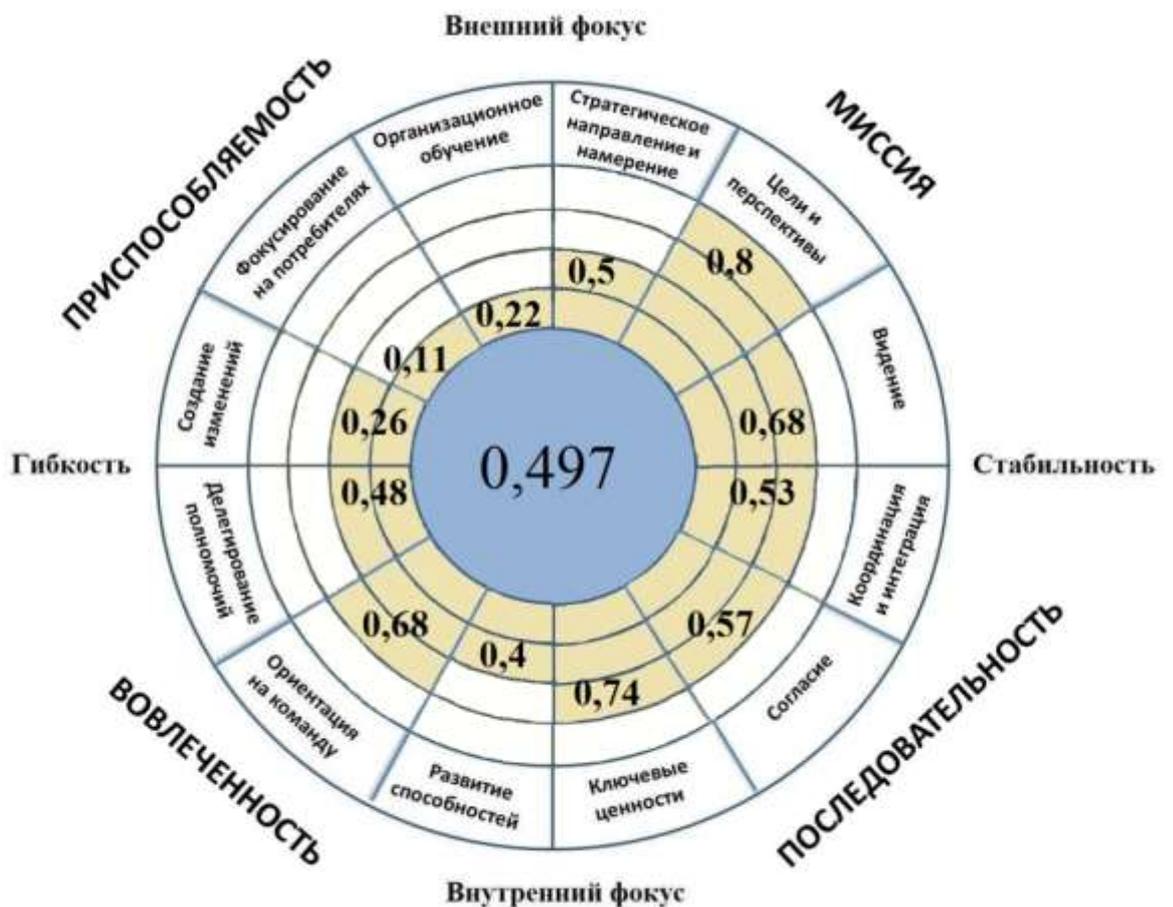
Характеристики культуры	Средние значения
Приспособляемость	0,1956
Индекс создания изменений	0,2639
Индекс фокусирования на потребителях	0,1076
Индекс организационного обучения	0,2153
Миссия	0,6609
Индекс стратегического направления и намерения	0,4965
Индекс целей	0,8021
Индекс видения	0,684
Последовательность	0,6123
Индекс ключевых ценностей	0,7396
Индекс согласия	0,5694
Индекс координации и интеграции	0,5278
Причастность	0,5208
Индекс полномочия	0,4792
Индекс командной ориентации	0,6806
Индекс развития способностей	0,4028
Общая оценка	0,4974

Предполагалось, что результат анкетирования сотрудников компании является общим для всей компании. По этому результату формируем общий профиль культуры компании «TANIRUCO» (рисунок 12).

<sup>38</sup> Составлено автором.

**Таблица 26 – Финансовые показатели компании «TANIRUCO»<sup>39</sup>**  
**В миллиардах вьетнамских донгов**

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	Прирост 2012 год	Прирост 2013 год
Выручка	1195	908	671	-24,02%	-26,1%
Прибыль	568	390	266	-3,13%	-31,8%
Чистая прибыль	515	348	230	-3,24%	-33,9%
Сумма активов	1471	1485	1934	0,95%	30,24%
Рентабельность активов	35%	23,43%	11,89%	-33,06%	-49,3%



**Рисунок 12 – Профиль организационной культуры компании «TANIRUCO»<sup>40</sup>**

<sup>39</sup> Составлено автором на основании данных, предоставленных компанией «TANIRUCO».

<sup>40</sup> Составлено автором.

Культурный профиль компании «TANIRUCO» и полученные значения индексов позволяют сделать следующие выводы о компании «TANIRUCO»:

1. Компания имеет представление о своем предназначении и направлении деятельности, на основании которого выстраивает цели и разрабатывает видение будущего компании (индекс «стратегическое направление и намерение» – 0,497, индекс «видение» – 0,684, самый высокий индекс «цели и перспективы» – 0,8).

2. Компания характеризуется средним уровнем преданности сотрудников и имеет достаточно чёткий набор ключевых ценностей (индекс «согласие» – 0,57, индекс «координация и интеграция» – 0,53, индекс «ключевые ценности» – 0,74).

3. Компания не учитывает пожелания и потребности своих клиентов (самый низкий индекс «фокусирование на потребителях» – 0,108), плохо поддается изменению и медленно адаптируется к изменениям внешней среды (индекс «создание изменений» – 0,264 и индекс «организационное обучение» – 0,22).

4. Сотрудники компании достаточно преданны своей работе и заинтересованы в своей причастности к достижению поставленных целей компании (индекс «развитие способностей» – 0,403, индекс «командная ориентация» – 0,68, индекс «делегирование полномочий» – 0,48).

5. В целом компания ориентирована в большей степени на стабильность (суммарный показатель стабильности – 3,819, а гибкости – 2,149) и на внутренний фокус (суммарный показатель внутреннего фокуса – 3,399, а внешнего фокуса – 2,569).

Выявлено, что в отличие от компании «МН-НУ», компания «TANIRUCO» имеет низкий уровень развития организационной культуры. В результате анализа финансовых показателей компании «TANIRUCO» автором установлено, что на протяжении трёх лет деятельности компании (с 2011 по 2013 годов) происходило снижение значений показателей (показатели прироста выручки за 2012 год составила -24,02%, а за 2013 год – -26,1%). Несмотря на высокий показатель

рентабельности активов компании, происходит резкое снижение данного показателя с 35% в 2011 году до 11,9% в 2013 году.

Несмотря на снижающий тренд финансовых показателей компании «TANIRUCO», показатель рентабельности её активов остается на высоком уровне. Можно утверждать, что компания достаточно устойчиво развивается, так как получает прибыль от деятельности в условиях мирового экономического кризиса. В условиях мирового экономического кризиса предприятиям сложнее выживать, но при ясной стратегии, чётком направлении деятельности и эффективном управлении деятельностью компании можно смягчить ситуацию.

Таким образом, результат исследования организационной культуры двух вьетнамских компаний с помощью разработанной автором методики показывает, что существует связь между уровнем развития организационной культуры компании и эффективностью её деятельности.

При разработке интегральной методики исследования организационной культуры учитывались следующие показатели оценки организационной эффективности Камерона и Веттена [93]:

1. Организационная эффективность должна быть определена и оценена с определенной точки зрения, которая легко воспринимается и ясна.
2. Организационная эффективность может быть определена на индивидуальном, организационном, индустриальном уровне или на уровне подразделения. Выбор уровня зависит от его применения подразделениями, цели оценки и выбираемой области деятельности компании.
3. Важен выбор времени определения показателя, поскольку оценка организационной эффективности всегда делается на конкретный период времени и долгосрочная эффективность может быть несовместима с краткосрочной эффективностью.
4. Важен выбор данных, по которым судят об эффективности организации, поскольку по субъективным данным (интервью или ответы на опросник) организация может быть оценена как эффективная, в то время как по объективным данным (организационным) – неэффективная.

По результатам исследования организационной культуры вьетнамских компаний с помощью разработанной автором интегральной методики можно сделать вывод о следующих её преимуществах:

1. Позволяет провести анкетирование респондентов, независимо от их статуса и поэтому дает более точный результат исследования.
2. Сохраняет персональную анонимность.
3. Способствует уменьшению времени заполнения анкет.
4. Позволяет объединить огромное количество информации и провести сравнение.
5. Способствует быстрому проведению сбора данных и их последующему анализу.
6. Позволяет проводить обработку данных с помощью стандартных статистических формул и сравнивать результаты исследования со схожими исследованиями.
7. Проста для сравнения данных и перевода выводов исследования.
8. Дает быстрые результаты исследования.
9. Обладает презентативностью данных.
10. Результаты могут быть определены количественно, что усиливает доверие пользователей.
11. Предлагает практические рекомендации по изменению культуры, которые можно связать с организационной деятельностью.
12. Не требует от исследователей методологических знаний.
13. Позволяет повторно проводить исследование и оценивать достоверность и надежность анализа.
14. Показывает упрощенный способ установления связи между культурой и организационной эффективностью.
15. Методика разработана как готовый продукт для использования.

Несмотря на наличие вышеперечисленных преимуществ интегральной методики исследования организационной культуры, диссертантом выявлены следующие недостатки и допущения в методике:

1. Важные вопросы могут быть пропущены (исследование фокусируется только на некоторых вопросах и концепциях).
2. Неспособность респондентов читать и понимать вопросы в анкете (проблема понимания вопросов в анкете).
3. Не обсуждается трактовка различных концепций, она остается на выбор респондента (существование различных значений концепции).
4. Чувствительность к качеству вопросов (общественно желаемые ответы).
5. Невозможность провести анализ в прошлом.
6. Требуется от исследователя обладания навыками в формулировании вопросов и разработке вопросников, знание количественных методов обработки анкет.

Таким образом, не существует единой совершенной методики оценки организационной эффективности. С учётом всех допущений и преимуществ, авторская методика может быть рекомендована к применению для исследования организационной культуры.

## Выводы по главе 2

1. Отмечено, что предложенный Я. Митроффом подход обобщения методик исследования организационной культуры имеет практический характер, однако нуждается в корректировке.
2. Предложена система классификации существующих методик исследования организационной культуры по критерию возможности количественной оценки по двум группам методик оценки организационной культуры, таким, как качественные и количественные.
3. Даны определения «качественная методика исследования организационной культуры» и «количественная методика исследования организационной культуры».
4. Предложены критерии классификации качественных методик исследования организационной культуры.
5. В ходе исследования качественных методик исследования организационной культуры выявлено, что качественные методики оценки организационной культуры позволяют получить наглядный результат исследования и выявить характеристики её культуры, однако не способствуют раскрытию глубинных особенностей организационной культуры.
6. Предложены критерии классификации количественных методик исследования организационной культуры.
7. В ходе исследования количественных методик исследования организационной культуры выявлено, что знание внутренних и внешних факторов влияния на эффективность деятельности организации дает объективный взгляд на общее состояние организации.
8. Предложены критерии, по которым сравниваются существующие количественные методики оценки организационной культуры, такие, как:
  - дата разработки (год);
  - объект анализа;

- количество направлений (измерений, индексов, характеристики) культуры;
- количество ключевых вопросов (показателей) в анкете;
- шкала балльной системы;
- значимость национальной характеристики организационной культуры;
- наличие связи между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации;
- используемые показатели эффективности.

9. В результате проведения сравнительного анализа количественных методик исследования организационной культуры выявлено, что модель исследования организационной культуры Д. Денисона по сравнению с применяемыми методиками обладает такими положительными чертами, как:

- дает возможность учитывать мнение всех сотрудников организации;
- позволяет рассматривать связи между параметрами организационной культуры и успешностью организации (общая результативность, рыночная доля, рост продаж, прибыль);
- позволяет провести анкетирование с относительно небольшим количеством вопросов в анкете.

10. В результате исследования организационной культуры вьетнамских компаний по методике Денисона возникли трудности. Учитывая, что данная модель была разработана на материалах западных компаний, для адаптации её к вьетнамским условиям предлагается разработать интегральную методику исследования организационной культуры.

11. Выявлено, что не существует универсальной модели управления в многонациональной компании, однако знание национальных характеристик каждой страны существенно снизит риск возникновения проблем при выполнении функции менеджмента и взаимодействии между сотрудниками с разной культурой.

12. Разработана интегральная методика количественной оценки организационной культуры, позволяющая определить измерения культур данной компании в системе измерений культур, определенных методикой Хофстеде. Данная методика была апробирована на вьетнамских компаниях.
13. В результате исследования организационной культуры двух вьетнамских компаний по разработанной автором методике выявлено, что существует связь между уровнем развития организационной культуры компании и эффективностью её деятельности.
14. Выявлены преимущества и недостатки в авторской методике. Но сегодня пока не существует единой совершенной методики оценки организационной эффективности. С учётом всех допущений и преимуществ, авторская методика может быть рекомендована к применению для исследования организационной культуры.

### **ГЛАВА 3. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

#### **3.1. Совершенствование корпоративной стратегии авиационной компании на основе изменения её организационной культуры (на примере Государственной авиационной компании Вьетнама)**

В настоящее время Государственная авиационная компания Вьетнама («Vietnam Airlines») является основным национальным авиаперевозчиком страны, который специализируется на перевозке пассажиров по международным и внутренним направлениям. Объединив двадцать предприятий сервисного сектора авиационной отрасли Вьетнама, в мае 1995 года, «Vietnam Airlines» стала функционировать в качестве самостоятельного хозяйствующего субъекта. Создание единого государственного воздушного транспорта для осуществления перевозок считалось стратегически необходимым решением в связи с бурным развитием экономических отношений Вьетнама со странами Юго-Восточной Азии.

Учитывая, что система стратегического управления «Vietnam Airlines», сформированная на первоначальном этапе её основания, не позволяла удовлетворить спрос постоянно меняющейся среды, руководители компании разработали новую стратегию развития компании, ориентированную на клиента.

На наш взгляд, в целях выполнения данной стратегии были поставлены следующие задачи:

- проводить постоянный мониторинг рынка воздушных перевозок;
- прогнозировать спрос рынка;
- проводить постоянную проверку и контроль качества предлагаемых компанией услуг (управление и организация проверок услуг авиаперевозок).

Диссертантом выявлено, что система управления качеством предлагаемых авиакомпанией услуг заключалась в следующем:

- построение системы стандартов качества обслуживания авиаперевозок (технические стандарты, стандарты наземных и воздушных услуг);
- организация и контроль выполнения стандартов качества услуг (внести дополнения и изменения в систему стандартов качества обслуживания в соответствии с требованиями рынка);
- проведение исследования существующих видов услуг авиаперевозок и разработка мер по внедрению новых видов услуг авиаперевозок;
- составление программ обучения сотрудников отдела обслуживания;
- приобретение основных средств для обслуживания деятельности авиаперевозок (услуги и товары для обслуживания клиентов должны соответствовать установленным стандартам качества);
- составление и заключение договоров с поставщиками наземных и воздушных услуг, а также осуществление контроля за их выполнением;
- осуществление контроля за стоимостью предоставляемых поставщиками услуг;
- организация и контроль выполнения предлагаемых авиакомпанией услуг, а также разработка мер по повышению качества услуг авиаперевозок;
- осуществление контроля за качеством предоставляемого поставщиками оборудования в соответствии с установленными стандартами (организация и контроль их использования);
- проведение анализа и оценки качества услуг авиаперевозок компании, а также разработка мер по улучшению качества предлагаемых услуг.

В 1999 году решение генерального директора компании о создании отдела по управлению предлагаемыми услугами позволило выполнить задачу по проверке и контролю за качеством предлагаемых компанией услуг. Данный отдел состоит из пяти подразделений, таких, как: подразделение наземного обслуживания, подразделение воздушного обслуживания, подразделение обслуживания аэродромов, центр управления системой предполетной подготовки и особых видов услуг, подразделение закупок.

Подразделение наземного обслуживания выполняет следующие функции: разработка системы стандартов качества предлагаемых авиакомпанией услуг наземного обслуживания, организация порядка обслуживания клиентов и их багажа, контроль за качеством предлагаемых авиакомпанией услуг и проведение мониторинга услуг наземного обслуживания.

Подразделение воздушного обслуживания выполняет следующие функции: разработка системы стандартов качества предлагаемых авиакомпанией услуг воздушного обслуживания, организация порядка обслуживания клиентов на борту самолета, контроль за качеством предлагаемых авиакомпанией услуг и проведение мониторинга услуг воздушного обслуживания.

Подразделение по обслуживанию аэродромов выполняет следующие функции: разработка системы стандартов качества обслуживания самолетов на аэродромах, организация порядка обслуживания самолетов на аэродромах, контроль за качеством обслуживания самолетов и проведение мониторинга качества обслуживания самолетов на аэродромах.

Центр управления системой предполетной подготовки и особых видов услуг выполняет следующие функции: управление качеством системы предполетной подготовки, контроль за уровнем профессионализма сотрудников и проведение мониторинга системы автоматического управления.

Подразделение закупок специализируется на организации закупок необходимого оборудования, продуктов питания, развлекательных программ и газет для обслуживания пассажиров на борту самолетов.

С осознанием роли компании на рынке авиаперевозок, руководители поставили новые цели развития компании, заключающиеся в ежегодном росте следующих показателей:

- рост общего количества пассажирских транспортировок на 11%;
- рост количества транспортных перевозок на 12,5%;
- рост общей выручки на 12%;
- рост прибыли на 16%;
- рост общего вклада в государственный бюджет на 12,3%;

- рост собственного актива на 13,3%.

В 2005 году руководство авиакомпании «Vietnam Airlines», в целях повышения уровня конкурентоспособности компании среди авиакомпаний стран Юго-Восточной Азии и продвижения авиакомпании до регионального уровня развития, поставило следующие задачи развития авиакомпании на период до 2010 года:

1. Развитие международных и внутренних рейсов:
  - восстановить рейсы, приостановленные в периоды кризисов;
  - открыть новые рейсы международных направлений и новые рейсы в дополнение к существующим рейсам в ряд стран (Японию, Южную Корею, Китай, страны Юго-Восточной Азии и Европы);
  - открыть новые внутренние рейсы в регионы страны.
2. Повышение качества предлагаемых услуг воздушного транспорта:
  - проводить периодический технический осмотр оборудования;
  - проводить мониторинг услуг на международных и внутренних рейсах.
3. Развитие кадрового потенциала компании:
  - повысить уровень квалификации сотрудников компании;
  - увеличить количество сотрудников компании.

Для решения вышеперечисленных задач руководители авиакомпании разработали новую стратегию развития «Vietnam Airlines» на период с 2006 до 2010 годов.

На наш взгляд, новая стратегия развития «Vietnam Airlines» характеризуется как стратегия общего развития, ориентированная на местный рынок и рынок регионов Юго-Восточной Азии (рисунок 13). В основе разработки данной стратегии лежит философия развития компании: «Расправить крылья и подниматься вверх». Стратегия общего развития компании включает две основные стратегии: стратегию низких издержек (увеличение уровня конкурентоспособности компании в краткосрочном периоде) и стратегию лидерства продуктов (повышение степени конкурентоспособности в долгосрочной перспективе).

По нашему мнению, представленная компанией стратегия разработана с учетом особенностей национальной организационной культуры компании, значения авиационной отрасли в Юго-Восточной Азии и важности развития компании «Vietnam Airlines» для страны.

На основании разработанной стратегии развития «Vietnam Airlines» диссертант предлагает рассмотреть процессно-организационную модель стратегического управления авиакомпанией, представленную в стратегической карте (рисунок 14). Данная модель позволяет рассмотреть влияние каждого фактора различных групп целей на общий результат деятельности компании. Особенность модели заключается в отражении аспекта организационной культуры в системе взаимосвязанных групп целей компании.

Рассматриваемые цели развития «Vietnam Airlines» показаны в системе сбалансированных показателей компании (таблица 27). Предложенная система сбалансированных показателей облегчает процесс контроля за степенью достижения поставленных задач по четырем группам целей компании. В результате выполнения поставленных перед компанией задач, в 2002 году компания «Vietnam Airlines» представила свой новый символ «Золотой Лотос» и провела обновление корпоративного стиля поведения. Данные изменения способствовали формированию современного бренда компании.

В 2003 году компания «Vietnam Airlines» ввела в эксплуатацию первый Boeing-777, положив начало модернизации «Vietnam Airlines» своего парка воздушных судов. Благодаря этому, она становится одним из самых современных воздушных флотов в регионе Юго-Восточной Азии. В том же году была проведена реорганизация компании, приведшая к изменению её организационной структуры (рисунок 15). В 2005 году «Vietnam Airlines» становится официальным членом Технического пула международных авиакомпаний («IATP»), а в 2006 году – официальным членом Международной Ассоциации Воздушного Транспорта («IATA»), подтвердив свой статус авиакомпании мирового уровня.

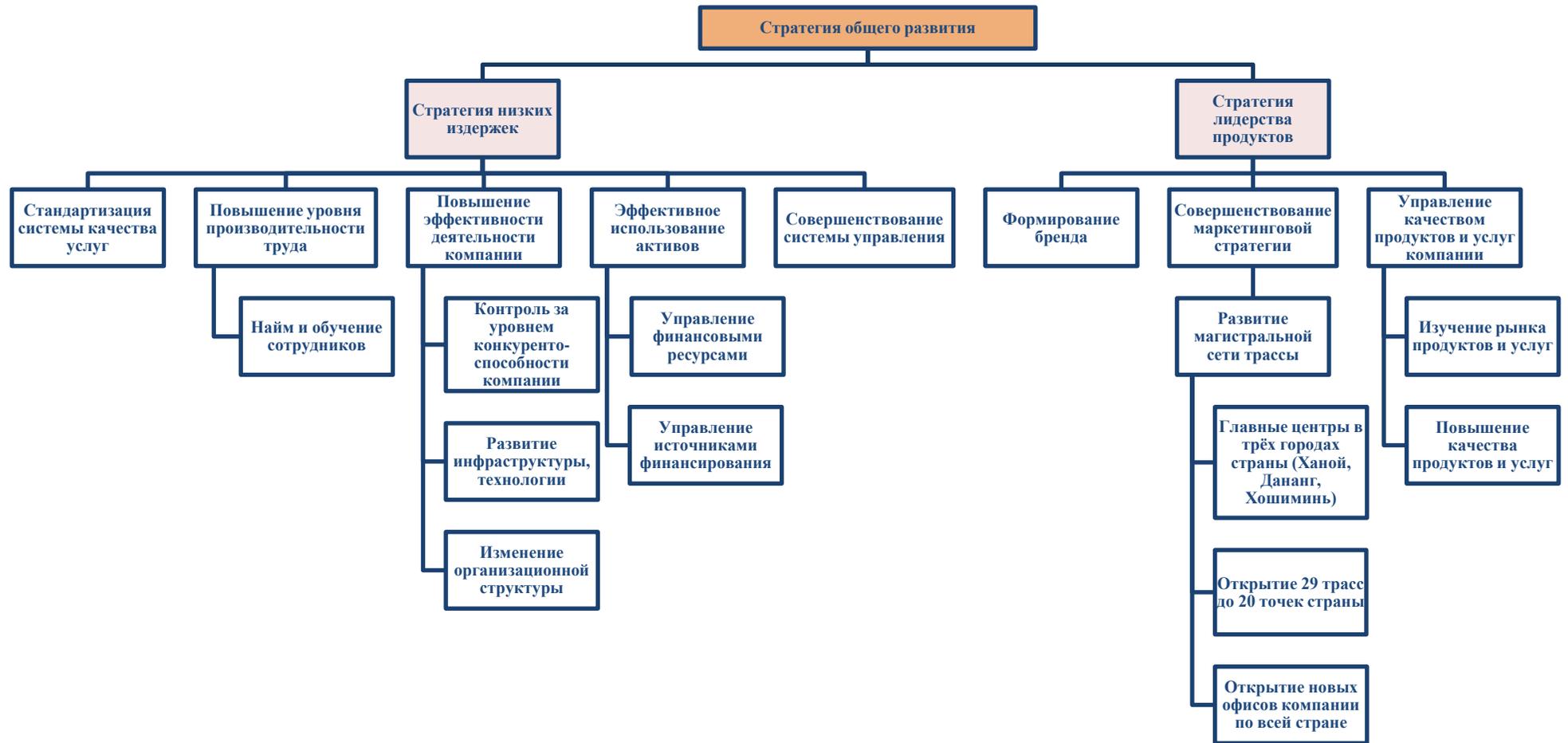


Рисунок 13 – Стратегия развития «Vietnam Airlines» на период с 2006 до 2015 годов<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Составлено автором.

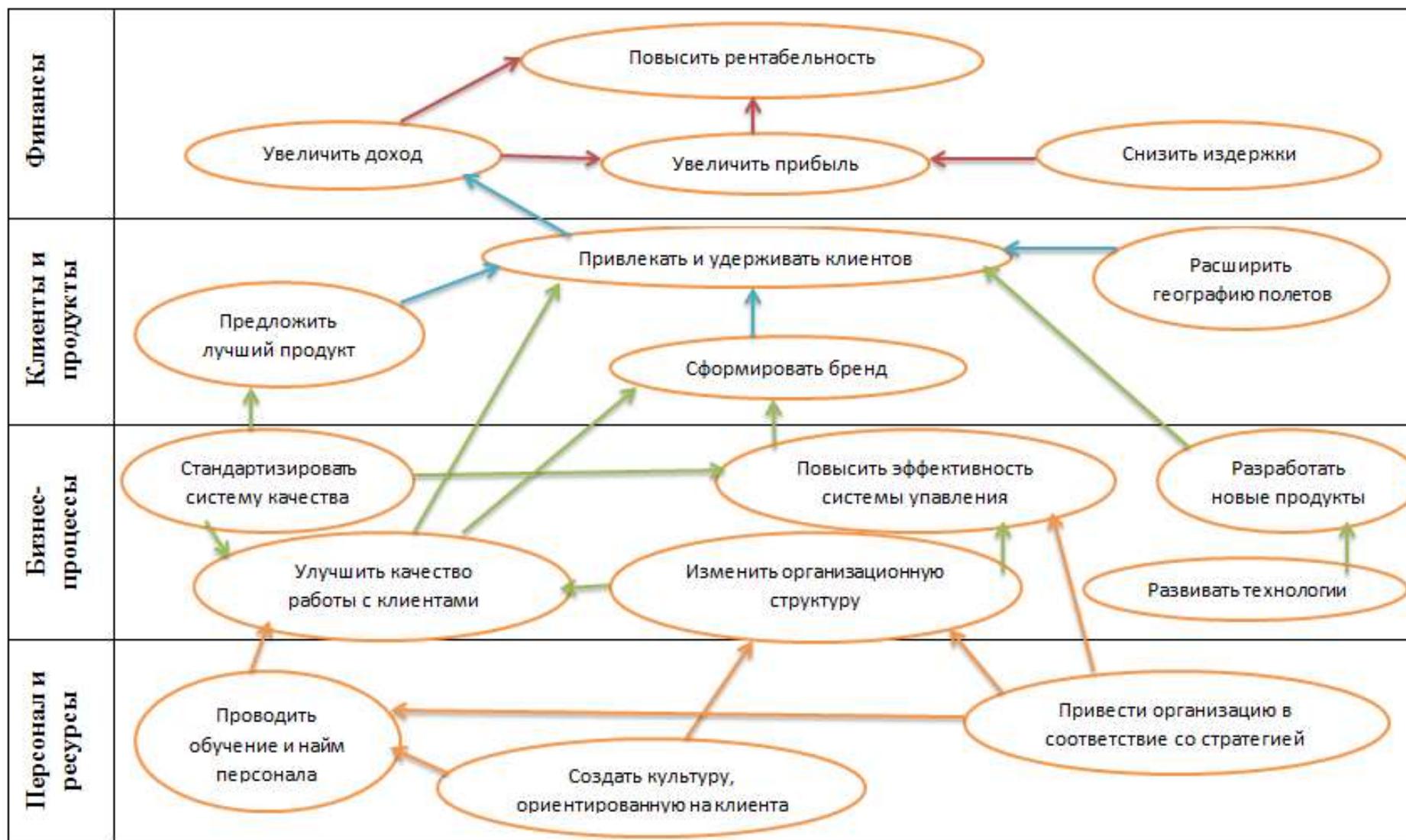


Рисунок 14 – Стратегическая карта «Vietnam Airlines»<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Составлено автором.

Таблица 27 – Система сбалансированных показателей «Vietnam Airlines»<sup>43</sup>

Группа целей	Цель	Показатель
Финансы	Увеличить доход	Выручка за год
	Увеличить прибыль	Прибыль за год
	Снизить издержки	Экономия затрат
	Повысить рентабельность	Рентабельность (ROA, ROE)
Клиенты и продукты	Привлекать и удерживать клиентов	Количество перевезенных клиентов
	Оптимизировать цену продуктов	Изменение цены продуктов
	Улучшить качество продуктов	Процент клиентов, удовлетворенных качеством продуктов
	Расширить географию полетов	Количество новых точек и рейсов
	Формировать бренд	Степень узнаваемости бренда
Бизнес-процессы	Улучшить качество работы с клиентами	Количество претензий клиентов
	Стандартизировать систему качества	Количество продуктов, соответствующих стандартам качества
	Разработать новые продукты	Количество новых продуктов
	Повысить эффективность системы управления	Производительность труда
	Развивать технологии	Количество новых самолетов
Персонал и ресурсы	Создать культуру, ориентированную на клиента	Процент клиентов, удовлетворенных качеством обслуживания
	Проводить обучение и найм персонала	Текущая численность кадров
		Количество сотрудников, проходящих обучение и профессиональную подготовку
Привести организацию в соответствие со стратегией	Количество сотрудников, осведомленных о стратегии организации	

<sup>43</sup> Составлено автором.

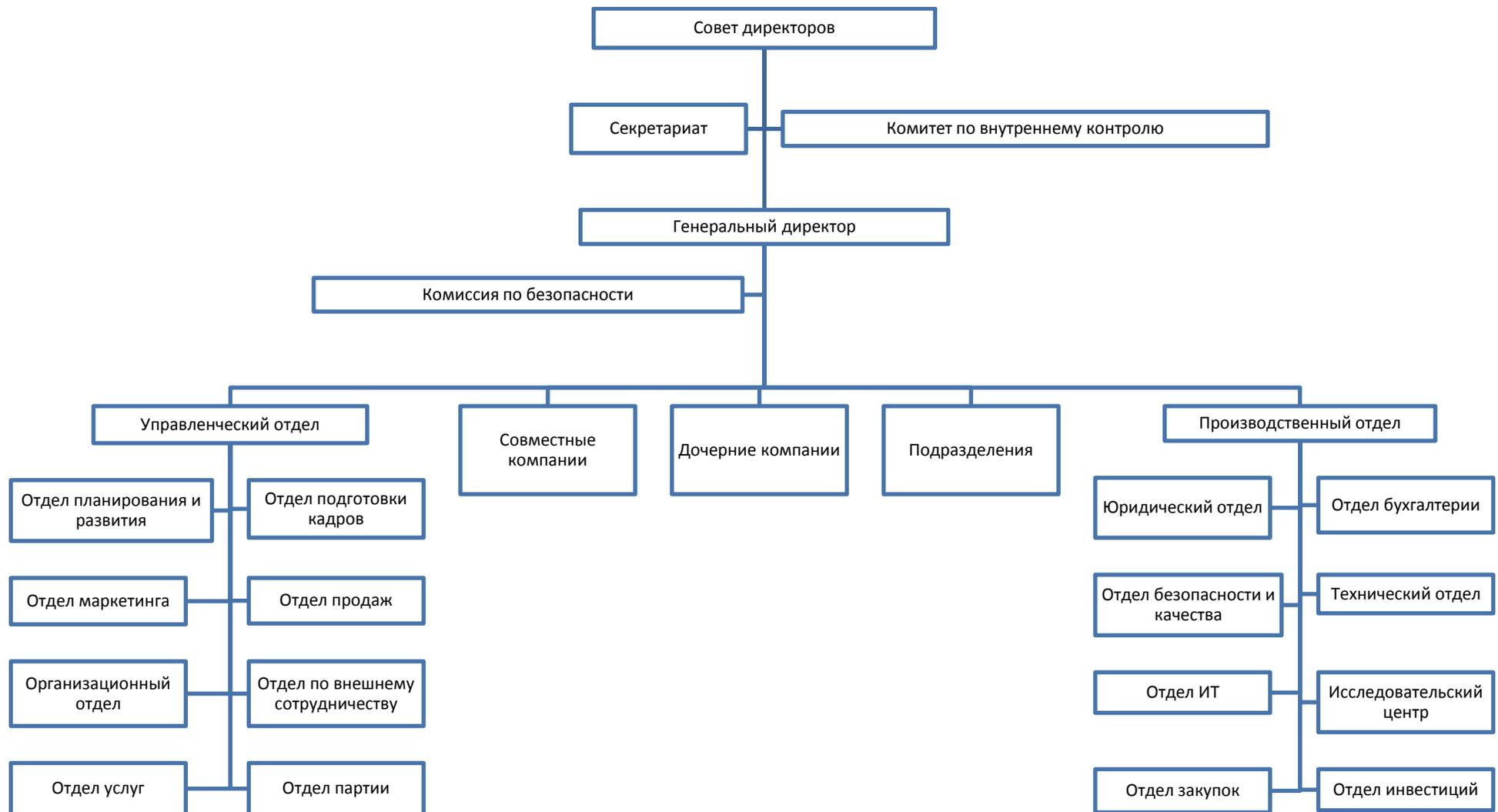


Рисунок 15 – Организационная структура «Vietnam Airlines»<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Составлено автором.

В 2009 году «Vietnam Airlines» основала Техническую компанию «Vietnam Airlines» («VAESCO»), которая выполняет ремонт и техническое обслуживание авиатехники. Данная компания проводит технический осмотр воздушных судов «Vietnam Airlines», обеспечивая безопасность 73499 полетов (в 2009 году прирост 11 % по сравнению с 2008 годом) и таким образом сэкономила для компании десять миллионов долларов США.

Выявлено, что за десять лет компания «Vietnam Airlines» подготовила 164 основных пилота, 390 помощников пилота и 82 профильных преподавателя, увеличив тем самым количество и качество кадрового потенциала компании. Компания сэкономила более десяти миллиардов вьетнамских донгов государству за счёт уменьшения количества наемных иностранных пилотов. Заработная плата пилотов авиакомпании достигает 72% от общей суммы затрат в структуре заработной платы авиакомпании. Увеличение количества отечественных сотрудников-пилотов значительно сократило данную статью расходов авиакомпании.

В 2010 году «Vietnam Airlines» становится первой авиакомпанией региона Юго-Восточной Азии, вступившей в международный альянс «SkyTeam». Вступление в глобальный альянс позволило компании укрепить свою позицию на региональном и международном рынке воздушных пассажирских перевозок.

По нашему мнению, реализация стратегии общего развития компании «Vietnam Airlines» приводит к её радикальному изменению, и компания становится одной из лучших авиакомпаний в Юго-Восточной Азии. Анализ возможностей компании показывает, что «Vietnam Airlines» постоянно получает значительную поддержку со стороны правительства, такую, как: монополия на некоторых внутренних маршрутах, финансирование и гарантия на покупку новых самолетов и оборудования. Она также является монополистом по перевозке пассажиров со средним и высоким уровнем дохода во Вьетнаме. Также способствовали развитию «Vietnam Airlines» следующие факторы: стратегическое положение страны, благоприятная экономическая и политическая ситуация в стране.

По состоянию на март 2015 года компания «Vietnam Airlines» занимает самую большую долю рынка воздушных пассажирских перевозок страны (53%), на втором месте компания «Vietjet Air» (32%), а на третьем – компания «Jetstar Pacific» (13%). Состояние вьетнамского воздушного пассажирского транспорта представлено диссертантом в таблице 28.

**Таблица 28 – Вьетнамские авиакомпании<sup>45</sup>**

Название авиакомпании	«Vietnam Airlines»	«Vietjet Air»	«Jetstar Pacific»
Год основания	1995	2007	2008
Количество самолетов (штук)	78	21	11
Количество сотрудников (чел.)	10180	1600	1020
Доля рынка	53%	32%	13%
Количество внутренних рейсов	39	25	15
Количество международных рейсов	52	6	2
Уставный капитал (миллиард донгов)	11200	800	1867
Выручка (миллиард донгов)	55000	8100	3300

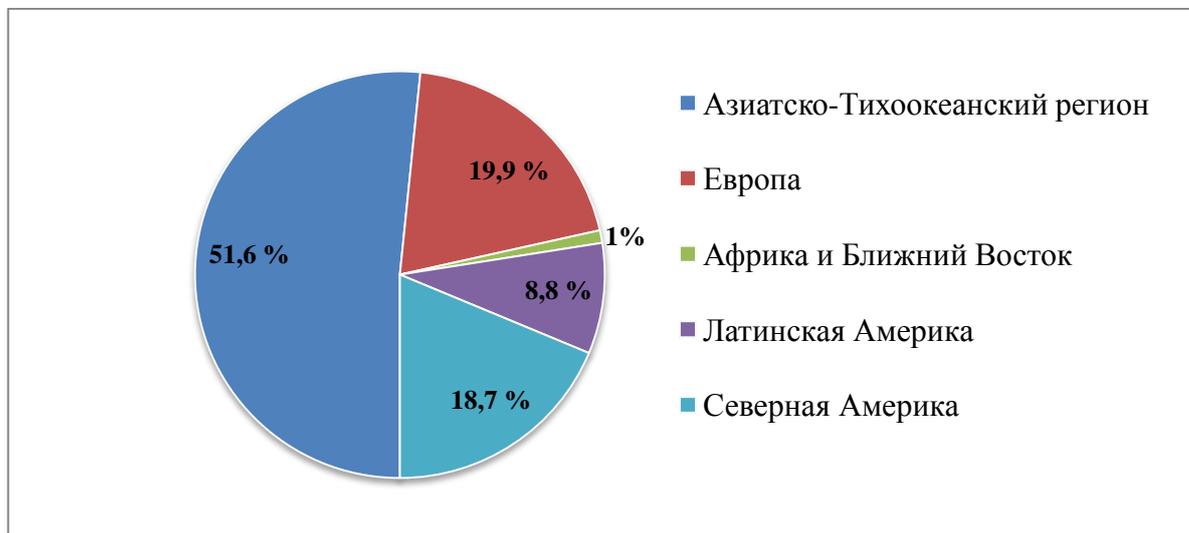
Анализ рыночной капитализации авиакомпании по регионам показывает, что капитализация авиакомпании Азиатско-Тихоокеанского региона занимает 51,6% от общей суммы капитализации авиакомпаний мира, в то время как капитализация авиакомпаний Европы занимает 19,9%, Северной Америки – 18,7%, Латинской Америки – 8,8%, Африки и Ближнего Востока – 1% (рисунок 16).

По нашему мнению, географическое положение Вьетнама и уровень рыночной капитализации авиакомпаний регионов способствовали росту значимости развития авиационной отрасли страны. Следуя миссии «удобство

<sup>45</sup> Составлено автором.

клиента и качество продуктов», компания постоянно проводит мониторинг качества предлагаемых продуктов и расширение географии своих полетов.

В настоящее время «Vietnam Airlines» имеет 66 международных пунктов назначения полетов и осуществляет перевозку пассажиров в 21 аэропорт страны.



**Рисунок 16 – Рыночная капитализация авиакомпаний по регионам по состоянию на 03 марта 2011 года<sup>46</sup>**

К 2020 году компания планирует увеличить количество самолетов до 150 штук, постоянно улучшать качество своих продуктов и услуг в целях повышения уровня конкурентоспособности компании на международном рынке. Государственная авиационная компания Вьетнама поставила следующие стратегические задачи до 2020 года:

- войти в двадцатку лучших авиакомпаний стран Азии;
- занять второе место среди авиакомпаний региона Юго-Восточной Азии;
- увеличить количество перевезенных пассажиров с высоким уровнем дохода при сохранении доли рынка перевезенных пассажиров;
- обеспечить рост интернет продаж билетов авиакомпании.

<sup>46</sup> Цит. по материалу «Airline Market Caps» [169].

### **3.2. Применение алгоритма стратегического управления «Vietnam Airlines» для разработки стратегии реформирования её организационной культуры**

Альянс «Скай Тим» («Skyteam») образован в июне 2000 года авиакомпаниями «Aeromexico», «Air France», «Delta Air Lines» и «Korean Air». Следуя миссии «Проявить больше заботы о Вас», альянс постоянно продвигает ориентированные на клиента инициативы в рамках своей глобальной сети.

В настоящее время альянс является вторым по величине глобальным авиационным альянсом в мире, состоящим из двадцати полноправных участников, таких, как: «Air France», «KLM», «Aeroflot», «Aerolíneas Argentinas», «Aeromexico», «Air Europa», «Alitalia», «China Airlines», «China Eastern», «China Southern Airlines», «CSA», «Delta», «Garuda Indonesia», «Kenya Airways», «Korean», «MEA», «Saudia», «Tarom», «Vietnam Airlines» и «Xiamen Airlines».

В 2014 году альянс осуществил перевозку 612 миллионов пассажиров, из которых 199 миллионов пассажиров являются участниками программы постоянных пассажиров альянса. Общее количество действующих рейсов альянса составляет 15323 рейсов в день, осуществляя перевозку пассажиров в 1052 пунктов назначения в 177 странах мира. В марте 2015 года альянс получил звание «Авиационный альянс 2015 года» в Женеве за достижения во всех сферах авиационной отрасли, таких, как<sup>47</sup>:

- завершение внедрения «SkyPriority», стандарта альянса приоритетного обслуживания в аэропорту для пассажиров «Elite Plus», Первого и бизнес-класса более чем на 1 000 направлениях;
- открытие третьего эксклюзивного зала отдыха «SkyTeam» в Сиднее, Австралии в январе этого года;
- внедрение инициативы «SkyTransfer» для эффективного и бесперебойного трансфера пассажиров и их багажа;

---

<sup>47</sup>Цит. по материалам официального сайта альянса: <http://www.skyteam.com/> [184].

- внедрение ускоренного прохождения контроля безопасности и иммиграционного контроля для VIP-клиентов во все большем числе аэропортов по всему миру;

- внедрение онлайн инструмента для участников программы «постоянных пассажиров», для бронирования наградных рейсов, выполняемых другими участниками альянса.

Выявлено, что стратегия развития «Skyteam» ориентирована на клиента. Данная стратегия позволяет альянсу поддерживать постоянный рост уровня производительности, качество предлагаемых продуктов и услуг, что сильно отличает его от других альянсов.

Стратегической целью развития «Aeroflot» и «Vietnam Airlines» являются:

- обеспечить увеличение доли компании в суммарных регулярных пассажирских перевозках авиакомпаний;
- увеличить количество перевозимых пассажиров;
- стать клиентоориентированной компанией.

Вступление в глобальный альянс «Skyteam» позволит авиакомпаниям «Aeroflot» и «Vietnam Airlines» реализовать свои стратегии и усилит их стратегическое позиционирование с точки зрения формирования глобальных транзитных перевозок (географическое положение Вьетнама способствует «связыванию» потоков Юго-Восточной Азии, а географическое положение России – потоков Европы и Азии). Анализ цели, мотива, задачи и преимущества вступления авиакомпаний «Aeroflot» и «Vietnam Airlines» в глобальный альянс «Skyteam» показывает, что сотрудничество данных авиакомпаний со альянсом «Skyteam» становится целесообразным решением при повышении конкуренции в отрасли авиационных пассажирских перевозок (таблица 29).

Для вступления в стратегический альянс необходимо проводить работы по выполнению требований альянса по адаптации сервисных услуг авиакомпании под стандарты «Skyteam» по следующим функциональным областям:

1. Брендинг.
2. Координация расписания.

3. Код-шеринг.
4. Маркетинг, реклама и дистрибуция.
5. Программы поощрения часто летающих пассажиров.
6. Использование залов обслуживания пассажиров высоких классов.
7. Аэропортовые услуги (включая трансферы).
8. Продажа.
9. Продукт на земле и на борту.
10. Совместное развитие продукта.
11. Грузовые перевозки.
12. Совместные закупки.
13. Поддерживающие услуги.
14. Обучение персонала.
15. Информационные системы.
16. Гармонизация стандартов/гарантия качества.
17. Технические услуги/техническое обслуживание.

Выполнив требования альянса «Skyteam», «Aeroflot» официально стал членом глобального международного альянса авиаперевозчиков 14 апреля 2006 года, а «Vietnam Airlines» – 10 июня 2010 года.

Авиакомпании, которые являются членом альянса «Skyteam», сохраняют свои индивидуальные особенности, отличающие их от остальных членов альянса. К данным особенностям относятся сотрудники авиакомпании (их качества и способности), разделяемые ценности, культура, бренд и стиль управления (собственный способ взаимодействия между руководством авиакомпании и сотрудниками, между сотрудниками авиакомпании и между сотрудниками авиакомпании и клиентами). Следует отметить, что перечисленные особенности являются основными элементами **национальной организационной культуры**.

**Таблица 29 – Цель, мотив, задачи и преимущества вступления в альянс<sup>48</sup>**

Критерии	«Aeroflot»	«Vietnam Airlines»
Цель вступления	Интеграция авиакомпании в мировую индустрию воздушных перевозок	
Мотив вступления	Реализация новых путей развития, повышение конкурентоспособности через тесные взаимоотношения между перевозчиками альянса	
Задачи вступления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить увеличение доли рынка и опережающий рост компаний группы «Aeroflot».</li> <li>2. Обеспечить увеличение экономической эффективности перевозок.</li> <li>3. Ввести новый класс обслуживания пассажиров на всех рейсах «Aeroflot».</li> <li>4. Оптимизировать сеть маршрутов группы компаний «Aeroflot».</li> <li>5. Повысить качество продукта группы компаний «Aeroflot».</li> <li>6. Увеличить инвестиционную привлекательность компании.</li> <li>7. Повысить лояльность потребителей к компании.</li> <li>8. Усилить имиджевые позиции группы компаний «Aeroflot».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить увеличение доли рынка и опережающий рост компании «Vietnam Airlines».</li> <li>2. Обеспечить увеличение экономической эффективности перевозок.</li> <li>3. Оптимизировать сеть маршрутов «Vietnam Airlines».</li> <li>4. Повысить качество продукта «Vietnam Airlines».</li> <li>5. Увеличить инвестиционную привлекательность компании.</li> <li>6. Повысить лояльность потребителей к компании.</li> <li>7. Усилить имиджевые позиции «Vietnam Airlines».</li> </ol>
Преимущества, которые получает авиакомпания от вступления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение более удобных стыковок между рейсами.</li> <li>2. Возможность для пассажиров накапливать большее количество бонусных миль для часто летающих пассажиров («Aeroflot» – по программе скидок «Аэрофлот-Бонус», «Vietnam Airlines» – «Золотой лотос»).</li> <li>3. Альянс позволяет имеющим его перевозчикам координировать объём продаж, грузовые перевозки и маркетинговую деятельность.</li> <li>4. Быть партнёрами по ценообразованию и инициативам по управлению доходами.</li> </ol>	

<sup>48</sup> Составлено автором.

При вступлении «Vietnam Airlines» в глобальный альянс «Skyteam», в целях повышения своей конкурентоспособности на региональном и международном рынке авиаперевозок, авиакомпания приняла следующие задачи её стратегического развития:

1. Обеспечить безопасность полетов (проведение периодического технического осмотра самолетов, мониторинг аэропортов).
2. Обновить собственный авиапарк (приобретение новых самолетов).
3. Объединить рынок авиаперевозок (расширение географии региональных и международных перевозок путем формирования крупных аэропортов-накопителей для дальнейшего развоза пассажиров).
4. Развивать свой индивидуальный стиль, культуру и бренд авиакомпании (создание собственного способа взаимодействия между руководством авиакомпании и сотрудниками, между сотрудниками авиакомпании, между сотрудниками авиакомпании и клиентами, между авиакомпанией и обществом).
5. Обновить систему информационного обеспечения.
6. Обновить продукты и услуги авиакомпании (сочетание параметров «цена-качество»).
7. Совершенствовать бизнес-процессы (совершенствование системы продажи, обслуживания и управления).
8. Обновить кадровый потенциал авиакомпании (подбор персонала и его специальное обучение).

В результате принятия руководством авиакомпании новой стратегии развития формируется новая процессно-организационная модель «Vietnam Airlines», составленная диссертантом на основании аналитических данных о компании (рисунок 17).

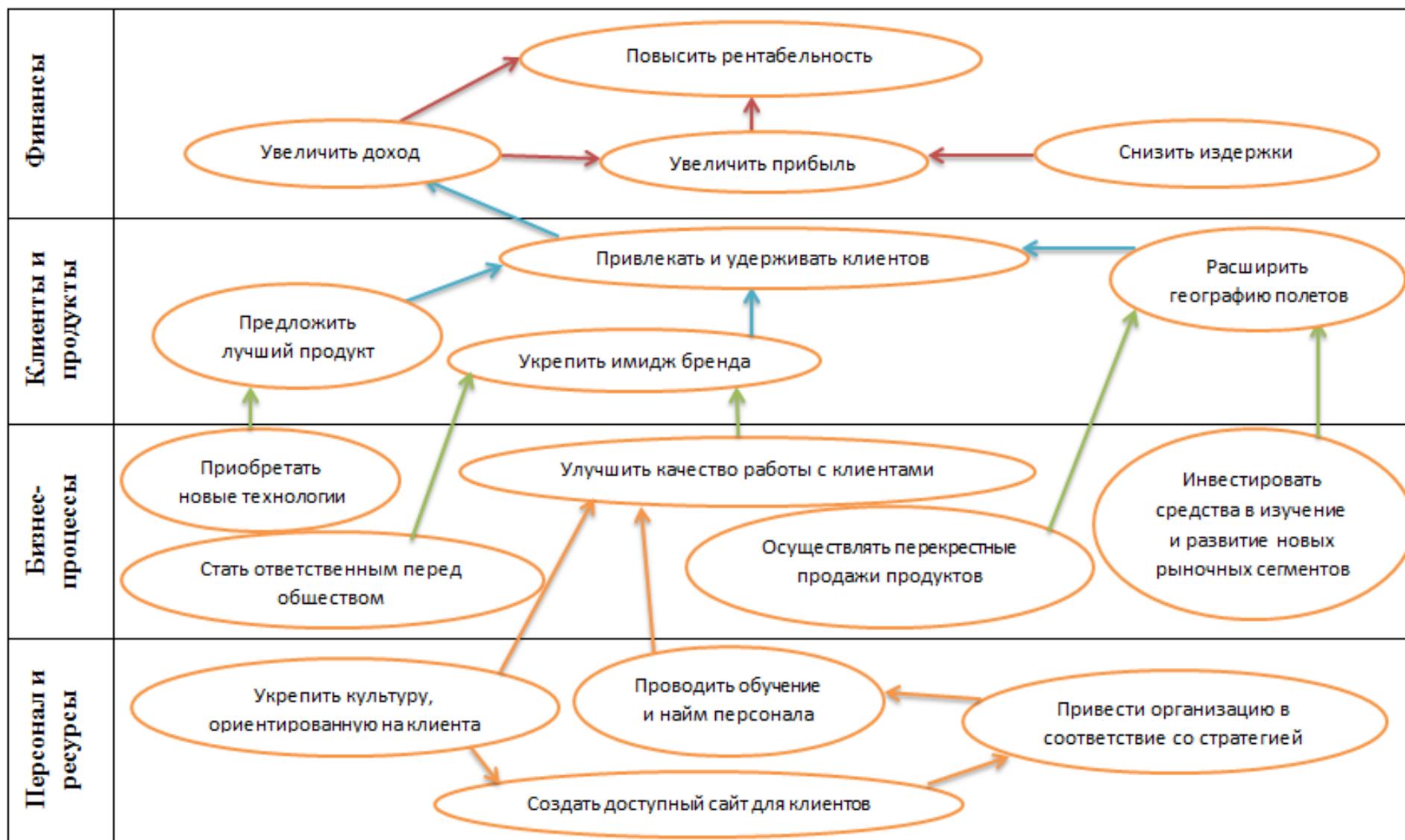


Рисунок 17 – Стратегическая карта «Vietnam Airlines» с 2010 года<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Составлено автором.

Выявлено, что рост тенденции к покупке авиабилетов через веб-сайт авиакомпании и её дилеров приводит к необходимости совершенствования системы продаж авиабилетов через официальный сайт авиакомпании. Совместно с другими членами альянса авиакомпания «Vietnam Airlines» осуществляет перекрестные продажи авиабилетов через систему планирования путешествия «Skyteam», позволяющую клиенту составить маршрут путешествия по всему миру с наименьшими затратами времени и средств во время путешествий.

В качестве официального авиаперевозчика страны «Vietnam Airlines» является главным спонсором государственных событий в сфере культуры, образования и спорта. Компания сформировала различные благотворительные фонды поддержки вьетнамского общества. Данная деятельность авиакомпании позволяет повысить её значимость в обществе и даёт каждому члену её команды ощутить свой вклад в развитие благосостояния страны.

Выявлено, что снижение уровня дохода компании в 2009 году на 13,3 % обуславливалось распространением эпидемии атипичной пневмонии (SARS) в странах Юго-Восточной Азии и влиянием мирового экономического кризиса. Данные события привели к резкому уменьшению количества перевезенных пассажиров на международных рейсах компании на 0,4 миллионов человек (на 8 % по сравнению с 2008 годом). Вступление «Vietnam Airlines» в «Skyteam» 10 июня 2010 года позволило увеличить количество пунктов назначения полетов компании на 850 пунктов в 169 странах и существенно увеличить доход от местных и международных пассажирских транспортировок (рисунок 18).

В 2010 году восстановление мировой экономической ситуации привело к росту количества перевезенных пассажиров на внутренних и международных рейсах «Vietnam Airlines». В этом году доход компании резко увеличивался на 42,18 % и составил 68,86 миллионов донгов в 2013 году. Несмотря на то, что количество перевезенных пассажиров за 2011 и 2012 годы осталось неизменным, доход от их транспортировки увеличивался с 56,46 до 64,86 миллионов донгов. Данное различие связано с тем, что в 2012 году уменьшилось количество

перевезенных пассажиров на внутренних рейсах, но увеличилось количество перевезенных пассажиров на международных рейсах.



**Рисунок 18 – Изменение дохода и количества перевезенных пассажиров компании «Vietnam Airlines»<sup>50</sup>**

По нашему мнению, результаты деятельности «Vietnam Airlines» являются следствием правильно поставленной цели развития руководством компании,

<sup>50</sup> Составлено автором по материалам «Research report VPBank Securities Co. Ltd.» [132].

верно разработанной стратегии развития и эффективной системы стратегического управления.

Обобщая вышесказанное, автор выявил основные факторы, влияющие на эффективность деятельности компании «Vietnam Airlines», такие, как:

1. Постепенное восстановление мировой экономической ситуации.
2. Стабильная политическая ситуация в стране.
3. Изменение в ценовой политике Министерства Финансов Социалистической Республики Вьетнам в 2011 году (возможность повышения цен на продукты компании на 20 % с апреля 2011 года).
4. Открытие новых направлений полетов (увеличение количества направлений полетов с 36 международных и 32 внутренних в 2009 году до соответственно 47 и 38 направлений в 2012 году).
5. Сохранение структуры доходности компании (доход от транспортировки пассажиров составляет 74,8 % от общей суммы дохода компании).
6. Рост количества сотрудников (общее количество сотрудников авиакомпании составило 6579 человек в 2009 году, из них вьетнамских пилотов – 400 человек. В 2013 году данный показатель составил соответственно 10117 человек и 600 человек).
7. Развитие и укрепление национальной организационной культуры компании (инвестирование в повышении квалификации сотрудников, развитии и поддержании принятых ценностей авиакомпании, совершенствовании стиля управления, создании и развитии благотворительных фондов поддержки вьетнамского общества, укреплении бренда авиакомпании в мировом сообществе).

Выявление значения национальной организационной культуры в развитии компании привело к необходимости её учета при разработке стратегии развития «Vietnam Airlines» на период 2014 – 2018 годов. В процессе разработки стратегии был применен разработанный автором алгоритм стратегического управления компанией. Проведение анализа внутренней и внешней среды организации

позволило выделить следующие негативные факторы внутренней среды организации:

- ограниченность кадрового потенциала;
- ограниченный потенциал управленческих кадров;
- невысокое качество предлагаемых услуг;
- относительно высокая цена предлагаемых услуг.

Внешними факторами, оказывающими воздействие на формирование стратегии развития компании являются:

- рост мирового туристического рынка;
- восстановление экономики в мире;
- стабильная политическая ситуация в стране;
- восстановление экономики страны;
- рост среднего класса в стране;
- получение от Правительства Вьетнама финансовой поддержки;
- нестабильная мировая цена на топливо;
- ужесточение конкуренции в туристической отрасли.

Определены миссии и цели развития авиакомпании, состоящие в следующем:

- миссия Государственной авиационной компании состоит в создании продуктов лучшего качества и повышении удобства клиентов;
- цель развития авиакомпании на данный период времени заключается в повышении уровня конкурентоспособности компании на рынке международных авиаперевозок.

По результатам анализа внутренней и внешней среды «Vietnam Airlines» можно сделать вывод о том, что происходит возрастание роли компании в социально-экономическом развитии Вьетнама. Учитывая, что главным источником дохода компании являются её клиенты, новая стратегия развития компании должна способствовать удержанию существующих клиентов и привлечению новых клиентов.

При разработке стратегии развития авиакомпании было проведено изучение степени конкурентоспособности компании в отрасли и перспективы развития авиационной отрасли в стране и в мире. При исследовании особенностей и возможностей авиакомпании было выявлено следующее:

- компания имеет обновленный авиапарк;
- компания является национальным авиаперевозчиком страны;
- компания является монополистом в осуществлении перевозок пассажиров среднего и высшего класса во Вьетнаме;
- компания получает различные формы поддержки от Правительства Вьетнама в процессе деятельности.

Помимо явных возможностей авиакомпании необходимо учитывать такие риски и угрозы, которые могут препятствовать компании в достижении поставленных целей, как:

- нестабильность цен на топливо;
- сложность в управлении ценами на предлагаемые услуги;
- увеличение расходов, связанных с предоставляемыми аэродромами услугами;
- постепенная потеря ниши рынка на внутреннем рынке авиаперевозок.

После выбора наиболее оптимальной стратегии развития авиакомпании, разработанной с учетом воздействия всех вышеперечисленных факторов на процесс её реализации, проводилось исследование состояния организационной культуры компании. Исследование осуществлялось посредством изучения таких элементов, как:

- ценности компании;
- уровень профессиональной подготовки сотрудников (квалификация, принципы и стиль поведения, наличие навыков и способностей);
- принципы взаимоотношений в компании (правила внутреннего трудового распорядка);
- система управления компанией (система материального и нематериального мотивирования сотрудников, система переподготовки кадров).

Проведение сравнительного анализа организационной культуры компании, необходимой для реализации новой стратегии, с существующей организационной культурой показывает, что организационная культура авиакомпании не нуждается в существенном изменении.

В целях реализации новой стратегии компания разработала комплекс действий для её внедрения. Данная стратегия предусматривает выполнение следующих действий:

- инвестировать в развитие кадрового потенциала;
- инвестировать в развитие авиапарка компании;
- инвестировать в расширение магистралей полетов;
- совершенствовать систему управления компании.

Контроль за выполнением стратегии осуществляют уполномоченные отделы и сотрудники компании.

Результатом верно разработанной стратегии и успешной её реализации являются достижения авиакомпании. В настоящее время авиакомпания «Vietnam Airlines» занимает лидирующее положение среди авиакомпаний, выполняющих прямые рейсы, по таким направлениям, как: Вьетнам – страны Европы, Вьетнам – страны Юго-Восточной Азии, перелёты внутри Вьетнама.

В 2015 году «Vietnam Airlines» становится первой авиакомпанией Азии и второй авиакомпанией мира, получившей первую модель современного самолета «Airbus 350 900 XWB». Процесс обновления авиапарка продолжается с приобретением компанией новой модели самолета «Boeing 787-9 Dreamliner». В настоящее время «Vietnam Airlines» является первой авиакомпанией Юго-Восточной Азии, получившей два современных самолета нового поколения.

На наш взгляд, отрасль воздушного транспорта Вьетнама продолжит развиваться в будущем под воздействием следующих факторов [90]:

- возобновление мировой авиационной отрасли;
- динамичное развитие района Юго-Восточной Азии;
- рост инвестиционной активности в туристическую отрасль в стране;
- повышение уровня жизни населения страны.

По нашему мнению, компания «Vietnam Airlines» стала одной из передовых компаний Юго-Восточной Азии благодаря следующим факторам:

- важности отрасли воздушного транспорта в восстановлении экономики страны;
- вхождению авиакомпании в глобальный альянс «Skyteam»;
- формированию правильной стратегии развития «Vietnam Airlines»;
- разработке эффективной системы стратегического управления «Vietnam Airlines».

### **3.3. Разработка элементов сбалансированной системы показателей в целях осуществления контроля за рисками, связанными с различными аспектами организационной культуры авиационной компании**

Стратегическое управление в Государственной авиационной компании Вьетнама осуществляется посредством контроля за выполнением плановых показателей, поставленных её руководством на определенный период деятельности авиакомпании. Выявленное значение организационной культуры в развитии организации и её влияние на эффективность деятельности данной организации приводят к необходимости проведения мер по повышению уровня развития организационной культуры.

На основании выделенных в интегральной методике аспектов организационной культуры, автор рассматривает риски, встречающиеся при разработке стратегических инициатив организаций (таблица 30).

Низкий уровень делегирования полномочий означает, что в организации редко проводится бизнес-планирование, позволяющее всем сотрудникам принимать участие в деятельности организации. Ограниченный доступ к информации снижает способность сотрудников к принятию правильных решений. Повышается риск невыполнения работы, и уменьшается возможность сотрудников эффективно работать на пользу организации.

**Таблица 30 – Риски и предложения по снижению возможности их появления<sup>51</sup>**

Проблемы в сфере организационной культуры	Возможные последствия (риски)	Стратегические инициативы (что нужно сделать для минимизации риска)
Низкий уровень делегирования полномочий	Отсутствие у сотрудников чувства собственности и ответственности по отношению к организации при невозможности проявления своих инициатив приводит к снижению уровня гибкости бизнес-процессов организации и повышению её издержек	Проведение тренингов по делегированию полномочий с менеджерами всех уровней
Низкий уровень ориентации на работу в команде	Низкая степень эффективности в деятельности организации в связи с отсутствием синергетического эффекта в деятельности персонала, приводящая к сложности в создании и развитии бренда	Реализация проектов по внедрению командных методов работы
Недостаточность инвестиций в развитие навыков персонала	Отсутствие у сотрудников «опережающих» компетенций, необходимых для реализации инновационных проектов, приводит к потере конкурентной позиции организации при высокой степени изменчивости внешней среды	Проведение исследований по выявлению компетенций, наиболее значимых с учетом рыночных трендов, и разработка индивидуальных планов профессионального развития сотрудников, подкрепленных соответствующими инвестициями
Низкий уровень разделения ключевых ценностей	Отсутствие ощущения причастности и четких ожиданий сотрудников к общей ценности организации приводит к снижению чувства привязанности сотрудников к организации	Распространение признанных ключевых ценностей организации среди сотрудников в качестве основы взаимодействия в организации
Низкий уровень достижения согласия	Отсутствие согласованности между сотрудниками организации затрудняет процесс разрешения организационных проблем	Проведение мероприятий, способствующих укреплению взаимодействия сотрудников организации
Низкий уровень координации и интеграции	Отсутствие способности сотрудников и подразделений организации работать совместно для достижения общих целей организации повышает риск недостижения данных целей	Проект по внедрению способов эффективной координации работы в организации
Низкий уровень ориентации на перемены	Неспособность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и предвидеть будущие перемены приводят к снижению возможности удовлетворения потребностей клиентов	Проведение мониторинга внешней среды и предложение комплекса мер по адаптации организации к изменениям
Низкий уровень ориентации на клиентов	Недопонимание своих потребителей, низкий уровень реагирования на их пожелания и потребности приводят к риску их потери и снижению выручки от реализации продукции и услуг организации	Проведение программ по изучению потребностей клиентов, программ обучения сотрудников отдела продаж и обслуживания клиентов
Недостаточность организационного обучения	Несвоевременное обновление новых знаний, навыков, способностей и инновационных достижений, идущих из внешней среды, повышает риск снижения конкурентоспособности организации	Проведение мониторинга рынка инновационных достижений и получение необходимых новых знаний для развития организации
Низкий уровень стратегической направленности	Отсутствие у сотрудников ясного представления о стратегии организации снижает их понимание своего вклада в реализацию стратегии, что приводит к риску снижения производительности сотрудников и организации в целом	Проведение тренингов по осмыслению стратегической направленности организации и важности работы каждого сотрудника в её достижении
Низкий уровень развития целей и перспектив	Недопонимание сотрудниками целей и перспектив развития организации, привязанных к миссии, видению и стратегии, приводит к их неправильному представлению о направлении работы, что повышает риск недостижения ими поставленных целей	Разработка комплекса мер по распространению целей развития организации, помогающих сотрудникам осознать значимость и целенаправленность своих действий
Низкий уровень развития видения	Низкий уровень ориентированности на будущее руководителей организации и низкий уровень разделяемого видения организации приводят к возникновению противоречивости между краткосрочными и долгосрочными целями организации, а также невозможности увеличения или сокращения её доли рынка	Разработка программы долгосрочного развития организации, позволяющей увязывать её долгосрочные цели с оперативной деятельностью.

<sup>51</sup> Составлено автором.

В целях предотвращения появления данного риска проводятся тренинги по делегированию полномочий с менеджерами всех уровней.

Низкий уровень ориентации на работу в команде означает, что для данной организации характерна невысокая степень кооперации сотрудников различных функциональных подразделений организации. Принадлежность сотрудника к определенной команде организации повышает его чувство привязанности и желание работать более эффективно в целях повышения производительности всей организации. Внедрение командных методов работы позволяет повысить контроль и координацию действий сотрудников организации.

При недостаточном инвестировании в развитие навыков персонала повышается риск потери конкурентных позиций организации в связи с отсутствием у сотрудников способностей, необходимых для реализации инновационных проектов. Использование способностей сотрудников в качестве важного источника достижения конкурентного преимущества организации приводит к росту капитальных вложений в повышение квалификации сотрудников организации. Повышение самостоятельности сотрудников и развитие их способностей способствуют снижению риска возникновения проблем, связанных с отсутствием у сотрудников определенных навыков. Проведение исследований по выявлению компетенций сотрудников, наиболее значимых с учетом рыночных трендов, и разработка индивидуальных планов их профессионального развития, подкрепленных соответствующими инвестициями, позволяют снизить данный риск.

Низкий уровень разделения ключевых ценностей, связанный с отсутствием у сотрудников ощущения сопричастности к общей ценности организации, приводит к снижению их чувства привязанности к организации.

Распространение ключевых ценностей организации среди её сотрудников, в качестве основы взаимодействия в организации, позволит определить способ ведения деятельности организации и способ поведения её сотрудников. Наличие ясного и последовательного набора ценностей, этического кодекса организации

способствуют формированию благоприятного организационного климата для повышения производительности её сотрудников.

Низкий уровень достижения согласия характеризуется отсутствием согласованности между сотрудниками организации. Сложность в достижении согласия затрудняет процесс разрешения организационных проблем. Проведение мероприятий, способствующих укреплению взаимодействия сотрудников организации, позволит существенно повысить уровень взаимопонимания сотрудников и уменьшить количество разногласий в подходе к выполнению работы.

При низком уровне координации и интеграции в организации повышается риск не достижения её общих целей в связи с отсутствием у сотрудников способности работать совместно с другими сотрудниками организации различных подразделений. Низкий уровень последовательности работы и сложность проведения работы в разных отделах организации приводят к необходимости реализации проекта по внедрению способов эффективной координации работы в организации.

Низкий уровень ориентации на перемены характеризуется неспособностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды, предвидеть будущие перемены и реагировать на текущие тенденции в экономике. Проведение мониторинга внешней среды в целях выявления новых изменений в экономике и предложение комплекса мер по адаптации организации к выявленным изменениям позволяют снизить возможность появления данного риска.

Низкий уровень ориентации на клиентов свидетельствует о неспособности организации предвидеть и удовлетворить потребности клиентов. Недопонимание своих потребителей, низкий уровень реагирования на их пожелания и будущие потребности приводят к риску их потери и снижению выручки от продажи продукции и услуг организации. Реализация программ по изучению потребностей клиентов, программ обучения сотрудников отдела продаж и обслуживания клиентов позволяют снизить возможность появления данного риска.

Недостаточность организационного обучения в организации характеризуется несвоевременным обновлением новых знаний, навыков, способностей и инновационных достижений. При низком уровне развития данного аспекта организационной культуры повышается риск снижения степени конкурентоспособности организации. Проведение мониторинга рынка инновационных достижений и получение необходимых новых знаний для развития организации позволяют снизить возможность появления данного риска.

При низком уровне стратегической направленности у сотрудников отсутствует ясное представление о стратегии организации и понимание своего вклада в реализацию стратегии, что приводит к риску снижения производительности сотрудников и организации в целом. Проведение тренингов по осмыслению стратегической направленности организации и важности работы каждого сотрудника в её достижении позволит снизить возможность появления данного риска.

Недопонимание сотрудниками целей и перспектив развития организации, привязанных к миссии, видению и стратегии, приводит к их неправильному представлению о направлении работы, что повышает риск недостижения ими поставленных организацией целей. Наличие данного риска в организации свидетельствует о её низком уровне развития целей и перспектив. Разработка комплекса мер по распространению целей развития организации, помогающих сотрудникам осознать значимость и целенаправленность своих действий, способствует снижению возможности появления данного риска.

Низкий уровень развития видения характеризуется низким уровнем ориентированности на будущее руководителей организации и низким уровнем разделяемости видения в организации. В данной ситуации возникает противоречивость между краткосрочными и долгосрочными целями организации, невозможность увеличения её доли рынка. Разработка программы долгосрочного развития организации, позволяющей увязывать её долгосрочные цели с оперативной деятельностью, становится стратегически необходимым решением

организации в целях сохранения эффективности её деятельности и выведения её на новый уровень развития.

В целях осуществления контроля за уровнем развития данных рисков автор предлагает систему показателей, представленную в таблице 31. Данная система показателей была составлена согласно выделенным рискам. По нашему мнению, проведение оценки значений данных показателей позволяет руководству компании лучше осознать состояние работы её управленческих кадров и сотрудников. Измерение состояния организационно-управленческих процессов компании позволяет выявить факторы, которые препятствуют её операционной деятельности, и предложить меры по снижению влияния данных факторов на производительность компании (приложение 3).

В 2015 году руководство авиакомпании разработала программу по улучшению качества продуктов и услуг компании. Выполнение данной программы позволит повысить рейтинг «Vietnam Airlines» до «4 звезды» по системе оценки качества предоставляемых услуг авиакомпаниями «Skytrax<sup>52</sup>».

Учитывая, что главным активом компании, который обеспечивает её уровень конкурентоспособности, являются её сотрудники, в целях реализации выбранной программы автор рекомендует использовать предложенную систему сбалансированных показателей. Примером применения данной системы показателей служит проверка соответствия уровня профессиональной подготовки стюардесс авиакомпании рейтингу «4 звезды» в системе оценки качества услуг авиакомпаний «Skytrax». При проверке используется показатель «наличие навыков и способностей сотрудников» (К<sub>6</sub>). Для достижения уровня обслуживания по рейтингу «4 звезды», помимо существующих знаний и навыков, стюардессы должны обладать следующими способностями:

- знать о предлагаемых пассажирам блюдах (состав, вкус и т.п.);
- знать различные техники украшения блюд;
- знать способы представления блюд пассажиру.

---

<sup>52</sup> «Skytrax» является британской частной консалтинговой компанией, специализированной на изучении качества предоставляемых услуг различными авиакомпаниями и аэропортами с 1989 года.

В целях повышения уровня профессиональной подготовки стюардесс авиакомпании в соответствии с требованиями к стюардессам по рейтингу «4 звезды», руководством авиакомпании была предпринята директива, в которой указывается комплекс мер по достижению данной цели. На данном этапе используются следующие показатели:

- уровень разделения информации и её доступности ( $K_1$ );
- степень координации и контроля работы в организации ( $K_5$ );
- уровень инвестирования в развитие способностей сотрудников ( $K_7$ ).

Автором рассмотрены двенадцать ситуаций, связанных с появлением вышеперечисленных рисков в авиакомпании «Vietnam Airlines». На стратегических картах показано влияние каждого риска на изменения внутренних процессов и результатов деятельности авиакомпании.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «делегирование полномочий» (рисунок 19), возникает при снижении уровня разделения и доступности информации в организации, снижении степени вовлеченности сотрудников и их уровня ответственности. Снижение степени доступности и разделения информации в компании приводит к уменьшению возможности эффективного разрешения проблем, а низкий уровень вовлеченности и ответственности сотрудников – к снижению качества работы сотрудников. В свою очередь, это приводит к предложению продуктов низкого качества и к уменьшению возможности привлечения и удерживания клиентов. В итоге снижаются уровень дохода организации, прибыль, рентабельность активов, а также увеличиваются затраты на проведение мер по устранению данного риска.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «командная ориентация» (приложение 4), возникает в связи со снижением уровня координации и контроля в организации, отсутствием принадлежности сотрудника к определенной команде и отсутствием взаимосвязи действий сотрудника с целями организации.

**Таблица 31 – Система сбалансированных показателей по различным аспектам развития организационной культуры<sup>53</sup>**

Проблемы в сфере организационной культуры	Показатели
Низкий уровень делегирования полномочий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень разделения информации и её доступности;</li> <li>- ответственность каждого сотрудника за свою работу;</li> <li>- степень вовлеченности сотрудников в работу.</li> </ul>
Низкий уровень ориентации на работу в команде	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимосвязь между деятельностью сотрудника и целями организации;</li> <li>- степень координации и контроля работы в организации.</li> </ul>
Недостаточность инвестирования в развитие навыков персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие способностей сотрудников;</li> <li>- уровень инвестирования в развитие способностей сотрудников;</li> <li>- степень предоставления сотрудникам самостоятельности в принятии решений.</li> </ul>
Низкий уровень разделения ключевых ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- набор ценностей, разделяемых сотрудниками и руководством организации;</li> <li>- набор методов управления, разделяемых сотрудниками и руководством организации.</li> </ul>
Низкий уровень достижения согласия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность разрешения разногласий в организации;</li> <li>- способность сотрудников и руководителей идти на компромисс.</li> </ul>
Низкий уровень координации и интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность подхода к ведению дела в организации;</li> <li>- степень разделяемости взглядов на перспективы развития организации её сотрудниками и руководителями.</li> </ul>
Низкий уровень ориентации на перемены	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность организации к быстрому изменению под воздействием внешних факторов;</li> <li>- уровень осведомленности о возможностях и действиях конкурентов;</li> <li>- уровень обновления инновационных способов выполнения работы;</li> <li>- количество сотрудников, сопротивляющихся принятию изменений руководства.</li> </ul>
Низкий уровень ориентации на клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень осведомленности сотрудников и руководителей организации о желаниях клиентов;</li> <li>- уровень влияния предложенных клиентами рекомендаций и замечаний на процесс разработки решений в организации.</li> </ul>
Недостаточность организационного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень поощрения и вознаграждения инноваций в организации;</li> <li>- степень принятия риска в организации.</li> </ul>
Низкий уровень стратегической направленности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень ясности миссии и осведомленности о ней сотрудников организации;</li> <li>- степень ясности направления деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации;</li> <li>- степень ясности стратегии деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации.</li> </ul>
Низкий уровень развития целей и перспективы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень открытости целей развития организации;</li> <li>- степень реализуемости целей деятельности организации.</li> </ul>
Низкий уровень развития видения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень разделяемого видения организации.</li> </ul>

<sup>53</sup> Составлено автором.

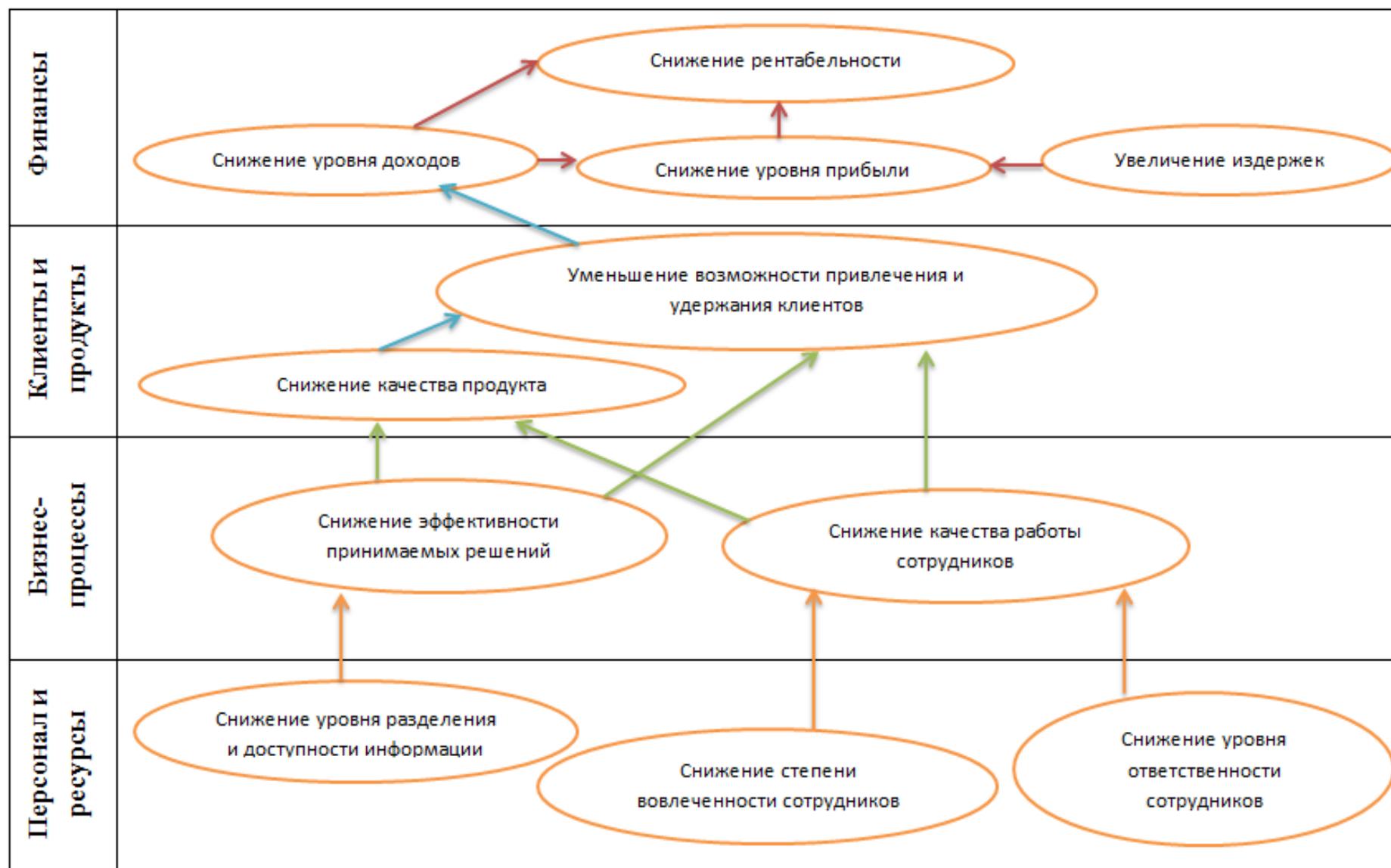


Рисунок 19 – Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Делегирование полномочий»<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Составлено автором.

Изменение факторов группы целей «персонал и ресурсы» приводят к изменению факторов группы целей «бизнес-процессы», в связи с чем снижается эффективность работы в организации и повышается риск недостижения общих целей.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «развитие навыков персонала» (приложение 5), возникает при отсутствии самостоятельности сотрудников и низкой степени развития их способностей. Наличие данных факторов, а также отсутствие инвестирования в развитие навыков сотрудников приводят к снижению их уровня производительности и эффективности организации в целом.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «развитие ключевых ценностей» (приложение 6), возникает в связи с отсутствием набора разделяемых ценностей и методов управления в организации, отсутствием связи между «словом и делом» у сотрудников и руководителей организации. Отсутствие данных факторов приводит к увеличению разногласий между сотрудниками в способе выполнения работы и снижению их ответственности за свои действия, что, в свою очередь, негативно влияет на имидж организации.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «достижение согласия» (приложение 7), возникает при отсутствии способности сотрудников к разрешению разногласий и способности идти на компромисс, что приводит к снижению показателя их уровня производительности.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «координация и интеграция» (приложение 8), возникает при отсутствии ясности подхода к ведению дела, степени разделяемости взглядов на перспективы развития организации, степени координации проектов и четкости выстраивания целей по уровням организации. Низкий уровень развития вышеперечисленных факторов влияет на увеличение риска невыполнения работы и поставленных организацией задач, что приводит к снижению

эффективности всей организации. Для выполнения данных работ и задач организация нанимает посторонних специалистов, которые требуют дополнительных затрат на их содержание.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «ориентация на перемены» (приложение 9), возникает в случае повышения уровня сопротивления изменениям в организации, отсутствия способов работы и способности организации быстро изменяться под воздействием внешних факторов, а также отсутствия осведомленности организации о возможностях и действиях конкурентов. Наличие данных факторов уменьшает возможность введения инновационных способов работы, что приводит к снижению степени конкурентоспособности организации.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «ориентация на клиентов» (приложение 10), возникает при отсутствии осведомленности о желаниях клиентов, отсутствии влияния предложенных клиентами рекомендаций на решения в организации, а также отсутствии поощрений прямого контакта сотрудников с клиентами. Наличие данного риска приводит к созданию продуктов, пользующихся низким спросом, и снижению желания сотрудников в изучении потребностей клиентов. В результате влияния данных факторов происходит снижение имиджа организации, приводящее к возможной потере существующих клиентов.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «организационное обучение» (приложение 11), возникает при отсутствии системы поощрений и вознаграждений инноваций, отсутствии восприятия неудач как возможности для обучения, снижении способности организации принять риск. Наличие данных факторов способствует снижению количества инноваций в организации, приводящему к снижению степени её конкурентоспособности в отрасли.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «стратегическая направленность» (приложение 12), возникает в связи с отсутствием ясности миссии, направления деятельности предприятия и

стратегии деятельности организации. Снижение значения стратегии в организации и уменьшение её влияния на деятельность конкурентов также способствует появлению данного риска. Наличие данных факторов приводит к снижению понимания вносимого сотрудниками вклада в выполнение миссии организации, повышению неопределенности в деятельности сотрудников и снижению эффективности работы в организации.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «разделение целей и перспектив» (приложение 13), возникает при отсутствии открытости и согласованности целей, а также отсутствии возможности реализации поставленных целей. Вышеперечисленные факторы приводят к увеличению риска недостижения поставленных организацией целей.

Риск, связанный с низким уровнем развития организационной культуры в аспекте «развитие видения» (приложение 14), возникает в связи с отсутствием ориентации руководителей на будущее, что приводит к повышению концентрации на достижение краткосрочных целей организации. При выполнении краткосрочных целей сохраняется качество продуктов организации, однако это не способствует улучшению качества продуктов для привлечения новых клиентов. Отсутствие разделяемости видения и повышение противоречивости краткосрочных и долгосрочных целей приводят к снижению возможности достижения организацией долгосрочных целей, что уменьшает возможности расширения географии полетов и привлечения новых клиентов.

Предложенные стратегические карты позволяют рассмотреть влияние отдельных факторов на стратегическое развитие авиакомпании «Vietnam Airlines», на основании которых будут предложены меры по устранению данных рисков.

### **Выводы по главе 3**

1. Выявлено, что создание единого государственного воздушного транспорта Вьетнама для осуществления перевозок считалось стратегически необходимым решением в связи с бурным развитием экономических отношений Вьетнама со странами Юго-Восточной Азии.
2. Выявлена важность организационной культуры в процессе изменения стратегии компании, в совершенствовании системы её стратегического управления и выведении компании из малоизвестной авиакомпании Азии в одну из лучших авиакомпаний в Юго-Восточной Азии.
3. Отмечено, что в целях повышения уровня конкурентоспособности компании среди авиакомпаний стран Юго-Восточной Азии и продвижения уровня развития авиакомпании до регионального уровня, руководством компании разработана стратегия развития «Vietnam Airlines» с учетом особенностей её национальной организационной культуры, значения авиационной отрасли в Юго-Восточной Азии и важности развития компании «Vietnam Airlines» для страны.
4. Предложена процессно-организационная модель стратегического управления «Vietnam Airlines», позволяющая рассмотреть влияние аспектов организационной культуры в системе взаимосвязанных групп целей компании на общий результат её деятельности.
5. Предложена система сбалансированных показателей по четырем группам целей компании «Vietnam Airlines».
6. Анализ результатов деятельности компании «Vietnam Airlines» позволил установить, что разработанные руководством стратегии развития компании и меры, предпринятые по их реализации, способствовали формированию современного облика компании и её способов работы.

7. Показано, что при вступлении «Vietnam Airlines» в глобальный альянс «Skyteam», в целях повышения своей конкурентоспособности на региональном и международном рынке авиаперевозок, авиакомпания усовершенствовала свою систему стратегического управления.
8. Анализ цели, мотива, задачи и преимущества вступления авиакомпаний «Aeroflot» и «Vietnam Airlines» в глобальный альянс «Skyteam» показывает, что данное сотрудничество позволит авиакомпаниям реализовать свои стратегии развития и усилит их стратегическое позиционирование с точки зрения формирования глобальных транзитных перевозок (географическое положение Вьетнама способствует «связыванию» потоков Юго-Восточной Азии, а географическое положение России – потоков Европы и Азии).
9. Отмечено, что именно национальная организационная культура, в силу своей уникальности, позволяет выделить авиакомпанию из множества авиакомпаний альянса.
10. Выявлены основные факторы, влияющие на эффективность деятельности компании «Vietnam Airlines», такие, как:
  - постепенное восстановление мировой экономики;
  - стабильная политическая ситуация в стране;
  - изменение в ценовой политике Министерства Финансов Социалистической Республики Вьетнам в 2011 году;
  - открытие новых направлений полетов;
  - сохранение структуры доходности компании;
  - рост количества сотрудников.
11. Определены риски, связанные с уровнем развития различных аспектов организационной культуры компании, и показатели, позволяющие определить уровень развития данных рисков. Отражено влияние каждого риска на изменение внутренних процессов и результатов деятельности авиакомпании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании рассмотрены основные этапы стратегического управления организациями, а также доказана важность учёта влияния организационной культуры на процесс реализации альтернативных стратегий организаций. Автором предложен алгоритм стратегического управления организацией с учетом влияния организационной культуры на её эффективность её деятельности, в котором выведены следующие три новых этапа стратегического управления:

- диагностика состояния организационной культуры;
- оценка уровня соответствия организационной культуры стратегии;
- изменение организационной культуры в соответствии со стратегией.

Выявлено, что у организаций с сильной культурой есть больше шансов на достижение успеха, чем у организаций с низким уровнем развития организационной культуры.

В целях оценки уровня развития организационной культуры в научной литературе описаны многочисленные методики исследования организационной культуры, разработанные учеными разных стран мира. В связи с отсутствием систематизации существующих в настоящее время методик исследования организационной культуры, автором проведена их классификация по критерию возможности влияния методов оценки эффективности на качественные и количественные методики оценки организационной культуры компаний. Для количественных методик исследования организационной культуры дана сравнительная характеристика методик по критериям факторов, влияющих на деятельность компании, а для качественных методик дана сравнительная характеристика по следующим трём критериям:

- особенности сотрудников;
- отношение сотрудников к риску;
- отношения между организацией и сотрудниками.

В данной диссертационной работе автором разработана и представлена комплексная система критериев оценки организационной культуры, учитывающая особенности как внутренней, так и внешней среды организаций. По итогам анализа существующих методик выявлена необходимость использования количественных методик для оценки влияния организационной культуры на результативность стратегического управления. Автором проведен сравнительный анализ пяти количественных методик оценки организационной культуры по таким основным характеристикам, как: объект анализа, количество измерений культуры, количество вопросов в анкете, шкала балльной системы оценки, значимость национальной характеристики организационной культуры, наличие связи между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации, используемые показатели эффективности.

По результатам сравнительного анализа методик выбрана разработанная Денисоном методика количественной оценки, которая в наибольшей степени соответствует цели исследования: влиянию организационной культуры на результат стратегического управления вьетнамских организаций.

Автор предлагает ввести в научный оборот новое понятие «национальная организационная культура». В ходе исследования методологических подходов к исследованию особенностей вьетнамской организационной культуры автором были использованы ранее разработанные социокультурный подход и теория социальных трансформации. На основании результатов исследований российских ученых, вьетнамских ученых и собственных исследований автора были выделены основные черты современной российской организационной культуры и современной вьетнамской организационной культуры.

На примере вступления авиакомпаний «Aeroflot» и «Vietnam Airlines» в глобальный альянс «Skyteam» показано значение национальной организационной культуры в стратегии развития данных авиакомпаний.

В ходе исследования организационных культур вьетнамских организаций по методике Денисона подтверждено существование связи между уровнем развития культуры компании и показателями её деятельности. Методика

позволяет рассмотреть общую картину развития компании, состояние её внутренней среды и степень интегрированности компании во внешней среде. Применение данной методики даёт руководителям понимание состояния компании и на основании полученных результатов позволяет осуществить ряд действий по повышению эффективности её деятельности.

Учитывая тот факт, что методика Д.Денисона разработана на материалах зарубежных компаний, автором предложена интегральная методика исследования эффективности изменений организационной культуры компаний с учётом национальных особенностей Вьетнама, позволяющая оценить влияние особенностей организационной культуры национальных организаций на результативность стратегического управления. Основанная на двух существующих известных методиках Д.Денисона и Г.Хофстеде, разработанная автором методика исследования организационной культуры была апробирована на двух вьетнамских компаниях «МН-НУ» и «TANIRUCO». Анализ организационной культуры данных компаний показал, что сильная организационная культура компаний способствует общему росту компании, мобилизуя и стимулируя сотрудников работать для достижения поставленных целей. Данный вывод подтверждается значениями финансовых показателей деятельности компании, представленными в диссертационной работе. Исследование организационной культуры при помощи интегральной методики подтверждает вывод Д.Денисона о том, что самыми эффективными организациями являются те, которые успешно соответствуют каждому из критериев культуры.

Важно отметить, что данная методика является универсальным инструментом исследования уровня развития организационной культуры и её влияния на эффективность организаций.

В диссертационной работе был проведен ситуационный анализ влияния 12 аспектов организационной культуры, оцененных по авторской методике, на результат деятельности Государственной авиакомпании «Vietnam Airlines». Выявлены риски по данным аспектам организационной культуры и

предложены меры по их преодолению. Составлены стратегические карты по 12 аспектам организационной культуры, которые показывают взаимосвязь выявленных рисков с группами целей компании. Автором разработана система сбалансированных показателей по различным аспектам организационной культуры для облегчения контроля за рисками, связанными с низким уровнем развития организационной культуры.

Стратегическое управление организацией осуществляется посредством разработки и реализации действий, призванных обеспечить достижение поставленных компанией долгосрочных целей. Интернационализация бизнеса привела к расширению возможностей компаний в поиске новых рынков сбыта и привлечении иностранных инвестиций, с одной стороны, а также способствовала ужесточению конкуренции между отечественными и зарубежными компаниями, с другой стороны. Стратегия развития организаций может быть успешно осуществлена в одной стране, но может потерпеть неудачу при её реализации в другой. Осознание данной проблемы побуждает иностранные компании, помимо изучения организационных правил ведения дел, принятых в их странах, проводить исследование особенностей национальной культуры до принятия решений об инвестировании в зарубежные проекты. Для укрепления своих позиций и освоения новых рыночных ниш отечественные компании должны знать свои сильные и слабые стороны.

Таким образом, проведенное исследование позволило расширить знания о существующих методиках изучения организационной культуры, которые обеспечивают не только анализ внутренней среды компании, но и анализ степени её интегрированности во внешней среде. Положения, предложенные автором в диссертации, могут применяться менеджерами компаний при реализации стратегических целей развития компании и в учебном процессе при подготовке менеджеров по управлению персоналом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Законодательные и нормативные акты на русском языке*

1. Федеральный закон Российской Федерации от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 07.09.2016).
2. Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ОБ ООО). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 07.09.2016).

### *Законодательные и нормативные акты на вьетнамском языке*

3. Luật doanh nghiệp Số: 68/2014/QH13 do Quốc Hội khóa XIII, kỳ họp thứ 8 thông qua ngày 26 tháng 11 năm 2014.

### *Издания на русском языке*

4. Абалов И.Ю. Этнонациональный фактор в структуре организационной культуры // Социальная политика и социология. – 2007. – № 2. – С. 158-173.
5. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Становление быстродействующих и самообучающихся организаций – основа повышения конкурентоспособности российских компаний в условиях инновационной экономики // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2011. – № 2. – С.12-18.
6. Анохина М.Е., Мочальников В.Н. Кластерные технологии и экономический рост // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 6. – С. 57-67.
7. Арутюнов Ю.А. Анализ кризисных явлений в развитии общества на основе цивилизационного подхода // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2012. – № 4 (46). – С.28-33.

8. Арутюнов Ю.А. Контроллинг в системе повышения качества управления организацией // Журнал «Качество, инновации, образование». – 2011. – № 6. – С.75-80.
9. Арутюнов Ю.А. Организационно-управленческие проблемы информационного обеспечения инновационной деятельности//Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 7 (61). – С.50-55.
10. Арутюнов Ю.А. Ослабление негативных последствий финансового кризиса в условиях глобализации//Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2013. – № 4 (58). – С.54-59.
11. Арутюнов Ю.А. Повышение роли интеграции в развитии корпоративных структур // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 9. – С.76-80.
12. Арутюнов Ю.А., Нгуен Хонг Тхань. «Зеленая» экономика – путь к устойчивому развитию в развивающихся странах мира // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 4. – С.132-136.
13. Багриновский К.А., Бендиков М.А. и др. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С.59–64.
14. Бондаренко В.В., Шабанов Ю.М. – Управление формированием инновационной среды в корпоративной культуре организации // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С.30–33.
15. Борисова С.Г. Модель управления корпоративной культурой как ключевым маркетинговым активом компании // Менеджмент сегодня. – 2013. - №4. – С.236-244.
16. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 128с.
17. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: МГИУ. – 2007. – 320с.

18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670с.
19. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296с.
20. Голубков Е.П. ABC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С.12-23.
21. Гончаренко Л.П. Система показателей качества и малые организационные формы как элементы развития инновационной деятельности предприятий пассажирского железнодорожного комплекса // Л.П. Гончаренко, С.А. Сыбачин. – Транспортное дело России. – 2011. – № 12. – С.211-215.
22. Грошев, И. особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности фирмы / Грошев И. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С.114–119.
23. Данченко Л.А., Денисова Е.С. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях // Маркетинг услуг. – 2009. – № 2. – С.120-128.
24. Денисон Д., Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С.58–74.
25. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К.. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192с.: ил.
26. Зинчук Г.М., Меркулова Е.В. Стратегический анализ рынка сельскохозяйственной продукции в системе стратегического управления предприятий АПК // Российское предпринимательство. — 2006. — № 10 (82). — С.47-48.
27. Исопескуль О. Ю. Фрактальная природа организационной культуры // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 47 (11). – С.66-82.

28. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320с.
29. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебное пособие / Л.В. Карташова. – М: ИНФРА-М, 2008. – 157с.
30. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2003. – № 1. – С.7-30.
31. Катькало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2002. – Сер.8. – Вып.2 (№ 16). – С.3-26.
32. Катькало В.С., Филонович С.Р. Менеджмент и проектирование будущего (памяти Питера Ф. Дракера) // Российский журнал менеджмента. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2005. – Том 3. – № 4. – С.3-10.
33. Козлов А.Ю., Мхитарян В.С., Шишов В.Ф. Статистический анализ данных в MS Excel: учебное пособие / А.Ю. Козлов, В.С. Мхитарян, В.Ф. Шишов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320с.
34. Козлов В.В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры // Управление корпоративной культурой, 2009. – № 2. – С.86-102.
35. Козлов В.В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса // Управление корпоративной культурой, 2011. – № 4(12). – С.260-276.
36. Костюченко А.А. Корпоративная культура в деятельности современной российской компании // Менеджмент сегодня. – 2005. – № 3. – С.45–49.
37. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент XXI века. Роль и место HR-менеджера в нем // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 8. – С.6–15.

38. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент и лидерство: общее и отличное // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2010. – № 2 (32). – С.55-66.
39. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент после кризиса // Русский инженер. – 2010. – № 26-27. – С.40-45.
40. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики (*Totum pro parte* (лат.) - целое вместо части) // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2011. – № 6. – С.8-21.
41. Кулапов М.Н., Сидоров М.Н. Управление человеческим ростом // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2010. – № 5. – С.42-50.
42. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на организации // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – № 2 (22). – С.128–133.
43. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С.25–32.
44. Левкин, Н. организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений / Левкин Н. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С.8–16.
45. Макаrenchенко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий // Вестник Санкт-петербургского университета. – 2004. – Сер.8. – Вып.3. – № 24. – С. 53-77.
46. Мхитарян С.В. Бизнес-аналитика в менеджменте. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 72с.
47. Мюллер А.П. Организационная коммуникация: пер. с англ. / А.П. Мюллер. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 438с.

48. Непомнящий А. Наиболее значимые характеристики организационной культуры: методика выявления // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 6. – С.70–73.
49. Никифорова Л.Е., Цуриков С.В. Стратегическое управление организацией на основе триады «знания – интеллектуальный капитал – инновации» // Экономика и менеджмент. – Сибирская академия финансов и банковского дела (Новосибирск). – 2011. – ноябрь-декабрь 6. – С.95-104.
50. Николаева Г.Н. Организационная культура предприятия / Николаева Г.Н. // Человек и труд. – 2006. – № 9. – С.78-79.
51. Никулин Д.В. Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия / Никулин, Д. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С.141–143.
52. Одегов Ю.Г. Философия организации в отношении человеческих ресурсов и корпоративная культура (часть 1) // Управление корпоративной культурой. – 2009. - №2(02). – С.144-157.
53. Одегов Ю.Г. Философия организации в отношении человеческих ресурсов и корпоративная культура (часть 2) // Управление корпоративной культурой. – 2009. - №3(03). – С.198-209.
54. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформации // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – С.18-27.
55. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Организационная культура: основные аспекты и структура // Управление корпоративной культурой. – 2009. – №4. – С.246-257.
56. Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Некоторые аспекты формирования эффективной команды // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №3. – С.206-210.
57. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления: учебник Университетская серия. – М.: Маркет ДС корпорейшн, 2008. – 316с.

58. Осипов Г.В. Менеджмент: учебник / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин. – М.: Норма: ИНФРА-М. – 2011. – 528с.
59. Печаткина Е.Ю., Меньшикова Н.В. Роль организационной культуры в формировании системы управленческой экономики предприятий легкой промышленности // Серия «Экономика и менеджмент». – Вестник ЮУрГУ. – 2012. – Вып.23 (№ 30). – С.110-115.
60. Плотников, М. В. Аспекты деструктивности в современных организационных культурах // Общественные науки и современность. – 2006. – № 3. – С.132-148.
61. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е.Портер; Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715с.
62. Райзберг, Б. А. Современный социэкономический словарь / Б. А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 629с. – (Библиотека словарей "ИНФРА-М")
63. Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. Экономический словарь для специалистов по рыночной экономике / Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 2006. – 664с.
64. Садовникова Н.А., Шмойлова Р.А. Анализ временных рядов и прогнозирование. Вып. 3: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 264с.
65. Соломанидина, Т. Организационная культура и климат: взаимосвязь и влияние на эффективность работы компании / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С.35–37.
66. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 224с.
67. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127с.

68. Стоянова, В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / Стоянова В. А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С.3–9.
69. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2004. – 116с.
70. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – М.: Санкт-Петербург, 2008. – 154 с.
71. То Т.Ч. Анализ организационной культуры: сущность и эволюция развития [Текст] / Т.Ч. То // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 3. – С.94-97.
72. То Т.Ч. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа [Текст] / Т.Ч. То // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С.130-134.
73. То Т.Ч. Количественные методики исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса, ISSN 2308-7641: Международный сборник научных трудов Общества Науки и Творчества. – Казань: Общество Науки и Творчества, 2014. – № 17. – С.292-297.
74. То Т.Ч. Национальная культура Вьетнам: особенности, эволюция становления [Текст] / Т.Ч. То // Экономика и управление народным хозяйством. Научный журнал XII Международной научно-практической конференции «Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке». – Новосибирск: Научный институт глобальной и региональной экономики (НИГРЭ), 2015. – С.52-54.
75. То Т.Ч. Организационная культура как объект исследования [Текст] / Т.Ч. То // Управление экономикой: методы, модели, технологии: сборник научных трудов XIV Международной научной конференции. Том 1. – Уфа: УГАТУ, 2014. – С.236-240.

76. То Т.Ч. Организационная культура как стратегический инструмент развития компании [Текст] / Т.Ч. То // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. – С.31-35.
77. То Т.Ч. Организационная культура: эволюция исследования термина [Текст] / Т.Ч. То // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: сборник статей по материалам XXX Международной заочной научно-практической конференции. – Москва: Международный центр науки и образования, 2014. – № 9 (30). – С.75-79.
78. То Т.Ч. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. Серия вопросы управления. – 2014. – № 4. – С.27-35.
79. То Т.Ч. Стратегические изменения в компании и место организационной культуры как объекта их проведения [Текст] / Т.Ч. То // № 3-2014 г. Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С.31-37.
80. То Т.Ч. Типология организационной культуры и его влияние на развитие предприятия в условиях нестабильной среды [Текст] / Т.Ч. То // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Том 2. – Москва: МЭСИ, 2012. – С.350-355.
81. Федоренко К.П. Эволюция подходов к структурированию процесса стратегического управления // Стратегический менеджмент. – 2012. – №2. – С.136-147.
82. Феофанов К. А. Влияние глобализации на цивилизационное развитие России [Текст] / К. А. Феофанов // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – №2. – №.16-30.

83. Феофанов К.А. Социально-политические и ценностно-ментальные особенности российского управления [Текст] / К. А. Феофанов // Социально-гуманитарные знания. – 2007. – №2. – С.88-102.
84. Хачатуров А. Е. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С.124–134.
85. Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 4. – С.29-54.
86. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 336с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
87. Щуров В.А., Комиссаров А.В. Введение в классическую теорию корпоративной культуры // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки. – 2010. – № 2 (18). – С.106-112.

*Издания на английском языке*

88. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1990. – 384p.
89. Adler, N.J. International Dimensions of Organizational Behavior (2nd ed.). Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company, 1991. – pp.63-91.
90. Analysis: «Vietnam Airlines» report 31 October 2014. BIDV Securities Company (BSC).
91. Baba Hafiz, Jamal Abdul Nassir Shaari. Confirmatory factor analysis (CFA) of first order factor measurement model-ICT empowerment in Nigeria / International Journal of Business Management and Administration, may 2013. – Vol. 2(5). – pp.81-88.

92. Bligh M. C., "Surviving Post-Merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties?" *Leadership*, 2006. – Vol.2 (4). – pp.395-426.
93. Cameron, K.S. & Whetten, D.A. *Organisation effectiveness. A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, 1983. – 291p.
94. Cameron, K.S. "A process for changing organizational culture." In Thomas G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. – pp.429-445.
95. Cronbach, L. J.. "Coefficient alpha and the internal structure of tests / *Psychometrika*, september 1951. – Vol. 16. – pp.297-334.
96. Cross E.Y. "Managing Diversity: A Continuous Process of Change", *The Diversity Factor*; Summer 2010. – Vol. 18. – Issue 2. – pp.1-4.
97. Daniel P. Modaff, Sue DeWine. *Organizational communication: foundations, challenges, misunderstandings*. Roxbury Publishing Company. Oxford University Press, 2002. – 266p.
98. Danneels E. "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona // *Strategic Management Journal*, 2011. – Vol. 32(1). – pp.1–31.
99. De Camera D., Renjen P. "The Secret of successful Merger: Dispatches from the Front Lines," *The Journal of Business Strategy*, 2004. – Vol. 25(3). – pp.10-14.
100. Denison D.R. "Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 1984. – Vol. 13(2). – pp.4-22.
101. Denison D.R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. – 267p.
102. Elkington J. *The Chrysalis Economy. How Citizen CEOs and Corporation Can Fuse Values and Value Creation*, Capstone, Oxford, 2001. – 284p.
103. Gold K.A. "Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // *Public Administration Review*, 1982. – Vol. 42. – No 6. Nov.-Dec. – pp.568-575.

104. Gordon G.G., and N. DiTomaso. Predicting corporate performance from organizational culture // *Journal of Management Studies*, 1992. – Vol. 29. – pp.783-799.
105. Gordon, R. A., & Howell, J. E. Higher education for business. New York, NY: Columbia University Press, 1959. – 491p.
106. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard Business Review*, 1972. – Vol. 50. – No 4. – pp.37-46.
107. Harris P.R., and Moran R.T. *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business*, 5th ed., Houston, TX: Gulf Professional Publishing Company, 2000. – 402p.
108. Hendon D.W., Hendon R.A., and Herbig P. *Cross-Cultural Business Negotiation*. Westport, CT: Praeger Paperback, 1999. – 272p.
109. Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs // *International Journal of Management Reviews*, 2005. – Vol. 7(2) . – pp.111–130.
110. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill, 1991. – 434p.
111. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases / Administrative Science Quarterly*, 1990. – Vol. 35. – pp.286-316.
112. Hooijberg, R., and F. Petrock, “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy,” *Human Resource Management*, 32:1 (1993). – pp.29-50.
113. House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe,” *J.World Bus*, 2002. – Vol. 37 (5). – pp.57-63.
114. Ingram P., Rao H., & Silverman B.S. History in strategy research: What, why, and how? // *Advances in strategic management*, 2012. – Vol. 29. – pp.241–273. Bingley, UK: Emerald Group.

115. Jain Mathew, Tomy K. Kallarakal, Uma Selvi and Kennedy Andrew Thomas. An Empirical Study on the Organizational Climate of Information Technology Industry in India. *Journal of Business and Policy Research*, 2011. – Vol. 6. – No 2. – pp.136-152.
116. Kipping M. & Westerhuis G. Strategy, ideology, and structure: The political processes & introducing the M-form in the Dutch banks // *Advances in strategic management*, 2012. – Vol. 29. – pp.187–237. Bingley, UK: Emerald Group.
117. Kohtamäki M., Kraus S., Kautonen T. & Varamäki E. Strategy in Small-Sized Growth Firms in Finland: A Discourse Analysis Approach // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2008. – Vol. 9(3) . – pp.1-10.
118. Kotter J.P. & Heskett J.L. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992. – 214p.
119. Kraus S., Harms R., & Schwarz E. J. Strategic planning in smaller enterprises // *New empirical findings. Management Research News*, 2006. – Vol. 29(6) . – pp.334-344.
120. Kulapov M., Ponomarev M., Labadzhyan M. Corporate culture as a management tool: the case of Russian telecom companies // *Contemporary Views on Business: Developing Business Excellence* // Hameenlinna, Finland, 5-7 october 2011. – pp.119-125.
121. Kundu K. Development of the conceptual framework of organizational climate, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 2007. – Vol. 12. – pp.100-108.
122. Mallak L.A., D.M. Lyth, S.D. Olson, S.M. Ulshafer, and F.J. Sardone, “Diagnosing Culture in Healthcare Organizations Using Critical Incidents,” *The International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16:4 (2003a). – pp.180-190.
123. Mallak L.A., D.M. Lyth, S.D. Olson, S.M. Ulshafer, and F.J. Sardone, “Culture, the Built Environment, and Healthcare Organizational Performance,” *Managing Service Quality*, 13:1 (2003b). – pp.27-38.

124. Marcus Matthias Keupp, Maximilian Palmié and Oliver Gassmann. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research // *International Journal of Management Reviews*, 2012. – Vol. 14(4) . – pp.367-390.
125. Martin J., and Siehl C. Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis // *Organizational Dynamics*, 1983. – Vol. 12. – pp.52-64.
126. McKenna C. Strategy followed structure: Management consulting and the creation of a market for “strategy”, 1950–2000 // *Advances in strategic management*, 2012. – Vol. 29. – pp.153–186. Bingley, UK: Emerald Group.
127. Meyer G. D., Neck H. M. & Meeks M. D. The Entrepreneurship-Strategic Management Interface // *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 2002. – pp.19-44. Oxford: Blackwell.
128. Miller C.C. & Ireland R.D. Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fastpaced 21st century? // *Academy of Management Executive*, 2005. – Vol. 19(1) . – pp.19-30.
129. Olivier Furrer, Howard Thomas and Anna Goussevskaia. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research // *International Journal of Management Reviews*, 2008. – Vol. 10. – Issue 1. – pp.1–23.
130. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. – 283p.
131. Quinn R.E. Beyond rational management. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. – 199p.
132. Research report VPBank Securities Co. Ltd. 2015.
133. Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. Management and the worker. An account of a research programme conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works Chicago. Cambridge: Harvard University Press, 1975. – 613p.

134. Ronel Erwee, Bernadette Lynch, Bruce Millett, Don Smith, Gert Roodt. Cross-cultural equivalence of the organisational culture survey in Australia // *Journal of Industrial Psychology*, 2001. – Vol. 27(3). – pp.7-12.
135. Rousseau D.M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In B. Schneider (ed.) // *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. – pp.153-192.
136. Schein Edgar H. Organizational culture. *American Psychologist*, 1990. – Vol. 45. – No 2. – pp.109-119.
137. Shamil Naoum. *People and Organizational Management in Construction*. Thomas Telford, 2001. – 298p.
138. Shimizu K., Hitt M.A., Vaidyanath D. and Pisano V. “Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future” // *Journal of International Management*, 2004. – Vol. 10. – pp.307-353.
139. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*, 2007. – Vol. 28. – pp.1319-1350.
140. Terziovski M. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view // *Strategic Management Journal*, 2010. – Vol. 31. – pp.892-902.
141. Thorpe R., Holt R., Macpherson A. and Pittaway L. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence // *International Journal of Management Reviews*, 2005. – Vol. 7. – pp.257-281.
142. Uotila J., Maula M., Keil T. and Zahra S.A. Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations // *Strategic Management Journal*, 2009. – Vol. 30. – pp.221-231.
143. Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. // *Structure Is Not Organisation*. – *Business Horizons*, 1980. – Vol. 23(3). – pp.14-26.

*Издания на вьетнамском языке*

144. Huỳnh Như Phương. Văn học và văn hóa truyền thống // Tạp chí Nhà văn. 2009. Số 10. Tr. 20-28.
145. Lê Bắc, Công Đệ, Ngọc Thủy, Tuyết Mai, Hồng Ty, Nguyễn Quang Trung. Đại Việt Sử Ký Toàn Thư. NXB: Khoa Học Xã Hội – Hà Nội. 2001.

*Диссертации*

146. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений (опыт социологического анализа): дис. ... доктора социологических наук: 22.00.06 / Капитонов Эдуард Алексеевич. – Ростов-на-Дону, 2003. – 426с.
147. Ладыгин О.О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России: дис. ... кандидата философских наук: 09.00.11 / Ладыгин Олег Олегович. – Москва, 2014. – 202с.
148. Левкин Н.В. Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Левкин Николай Владимирович. – Санкт-Петербург, 2009. – 315с.
149. Унылова А.В. Специфика российской корпоративной культуры и ее влияние на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России: дис. ... кандидата социологических наук: 22.00.08 / Унылова Анастасия Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2015. – 186с.

*Авторефераты*

150. Леонтьева Л.С. Совокупная организационная культура как ресурс развития региона: Автореф. дис. доктора экономических наук. - Москва, 2004. – 48с.

*Электронные ресурсы на русском языке*

151. <http://ecouniver.com/economik-rasdel/mikroekonomika-2/336-mnk-mnogonacionalnye-korporacii.html> (дата обращения 18.07.2013)
152. <http://m.expert.ru/northwest/2011/22/korporativnoe-kulturotvorchestvo/> (дата обращения 06.05.2013)
153. Баринов В.А., Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №1 // Издательская группа «Дело и сервис». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mevriz.ru/articles/2007/1/4253.html> (дата обращения 07.04.2014)
154. Бражник М.В. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента: объектный и парадигмальный подходы. Экономика, управление и учет на организации // Проблемы современной экономики. – 2010. – №3 (35). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3226> (дата обращения 10.03.2014)
155. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512с.: ил. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/norton2.pdf> (дата обращения 21.05.2014)
156. Ламажаа Чимиза Кудер-ооловна. Социальная трансформация // ЗПУ. 2011. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-transformatsiya> (дата обращения: 30.04.2016).
157. Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/2/1816.html> (дата обращения 11.03.2014)
158. Пермякова Л.Д. Влияние национальной культуры на организационную культуру публичной службы // Журнал науч.

публикаций аспирантов и докторантов. - 2012. - № 12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2012/kult2.html> (дата обращения 07.06.2014)

159. Погребняк В. А. История формирования теории организационной культуры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php> (дата обращения 12.05.2013)

160. То Т.Ч. Интегральная методика исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Интернет – журнал «Науковедение». Том 7. – 2015. – № 1 (выпуск 1 (26) январь-февраль) [Электронный ресурс]. – М.: Науковедение, 2014. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/115EVN115.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/115EVN115.

161. Филонович С.Р.. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/219/881/1216/06Filonovich.pdf>. 2005. – С. 53-64. (дата обращения 14.03.2014)

162. Халеев А.И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Кисловодский институт экономики и права. – 2012. – С.4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/marketing/item/1793-2012-12-13-06-59-07> (дата обращения 05.04.2013)

163. Экономика. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/21421](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/21421) (дата обращения 16.08.2014)

*Электронные ресурсы на английском языке*

164. Buono A.F., Bowditch J.L. and Lewis III J.W.. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. Human Relations, Volume 38, Number 5, 1985,

- pp.477-500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hum.sagepub.com/content/38/5/477> (дата обращения 13.06.2013)
165. Chatman J.A., Caldwell D.F., O'Reilly C.A., Doerr B. Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. February 12, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hbs.edu/faculty/Lists/Events/Attachments/627/Parsing%20organizational%20culture%20-%20Chatman%202-12-14.pdf> (дата обращения 06.05.2014)
166. Daniel R. Denison, Bryan Adkins and Ashley M. Guidroz. Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. *Global Leadership*, Volume 6, pp.95–115 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/managing\\_cultural\\_integration\\_chapter.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/managing_cultural_integration_chapter.pdf) (дата обращения 13.06.2013)
167. G20/OECD Principles of Corporate Governance. – September 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/g20/meetings/antalya/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> (дата обращения 12.10.2014)
168. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (дата обращения 17.09.2013)
169. Skyteam Alliance members more valuable than Star and oneworld. *Airline Market Caps Part 2* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://centreforaviation.com/analysis/skyteam-alliance-members-more-valuable-than-star-and-oneworld-airline-market-caps-part-2-47234> (дата обращения 12.06.2015)
170. van der Post W.Z., de Coning T.J., Smit E.vdM. The relationship between organizational culture and financial performance: Some South African.

South African Journal of Business Management. Mar98, Vol. 29 Issue 1, p30. 11p. 9 Charts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://search.ebscohost.com.ezproxy4.lib.le.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=727941&site=ehost-live> (дата обращения 21.04.2014)

171. What are you really measuring with a culture survey? Volume 8, Issue 1, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com) (дата обращения 20.06.2014)

*Электронные ресурсы на вьетнамском языке*

172. Bùi Quốc Châu. Suy nghĩ về đặc tính dân tộc Việt Nam. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dienchan-baigiang.blogspot.ru>. (дата обращения 10.11.2013)

173. Hồ Liên. Bàn thêm về cơ sở văn hóa Việt Nam. Tạp chí VHNT số 331, tháng 1-2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)

174. Hồ Sỹ Quý. Rất cần một bảng giá trị không lệch lạc. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)

175. [http://pio.com.vn/tin-tuc/1710\\_bai-hoc-thanh-cong-cua-unilever.html](http://pio.com.vn/tin-tuc/1710_bai-hoc-thanh-cong-cua-unilever.html) (дата обращения 05.12.2014)

176. <http://vnexpress.net/>. (дата обращения 24.5.2015)

177. Nguyễn Đức Thành, Ngô Quốc Thái. Tổng quan kinh tế Việt Nam 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vepr.ueb.edu.vn/533/ebooks/339179/bai-nghien-cuu.html> (дата обращения 07.11.2014)

178. Nguyễn Văn Thanh - Nguyễn Năng Nam. Bản lĩnh văn hóa Việt Nam trước đòi hỏi của dân tộc và thời đại. Tạp chí VHNT số 334, tháng 4-2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)

179. Phan Ngọc. Tiếp xúc văn hóa Việt Nam và Pháp. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)
180. Trần Ngọc Thêm. Vai trò của tính cách dân tộc trong tiến trình phát triển ở Hàn Quốc (có so sánh với Việt Nam) // Tạp chí Nghiên cứu con người. 2004. Số 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)
181. Vũ Văn Thuấn. Giá trị văn hóa truyền thống “uống nước nhớ nguồn” Việt Nam trong hội nhập và phát triển đất nước hiện nay. Hội thảo quốc tế VN học lần 3, ngày 4-7 tháng 12 năm 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vanhoahoc.vn> (дата обращения 12.11.2013)
182. Официальный сайт Администрации гражданской авиации при Министерстве транспорта Вьетнама [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.caa.mt.gov.vn/>(дата обращения 24.5.2015)
183. Официальный сайт компании «FPT» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.»FPT».com.vn> (дата обращения 21.5.2014)
184. Официальный сайт компании «Skyteam» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.skyteam.com/>(дата обращения 24.5.2015)
185. Официальный сайт компании «TANIRUCO» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://taniruco.com.vn/home.php> (дата обращения 21.5.2014)
186. Официальный сайт компании «Unilever Viet Nam» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unilever.com.vn> (дата обращения 21.5.2014)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета интегральной методики исследования организационной культуры

### АНКЕТА

(Для менеджеров и сотрудников Компании)

Фамилия, Имя и Отчество: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

(Данную информацию можно не заполнять)

Уважаемый (уважаемая) респондент!

Благодарим Компании и Вас за сотрудничество в процессе исследования взаимосвязи между национальными особенностями организационной культуры и эффективностью деятельности компании. Просим Вас заполнить следующие таблицы:

### ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

(Знаком «х» оценить утверждения по пятибалльной шкале, при этом 1 — минимальный балл, 5 — максимальный балл)

№	Утверждения	Оценка				
		1	2	3	4	5
1	Наша организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов					
2	Попытки перемен в организации встречают поддержку у сотрудников					
3	Мнение и интересы клиента непосредственно влияют на наши решения и часто приводят к изменениям в деятельности организации					
4	Мы поощряем прямой контакт сотрудников организации с клиентами					
5	Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования					
6	Нам важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса					
7	Наша организация имеет ясную миссию, долгосрочную цель и стратегическое направление деятельности					
8	Стратегия нашей организации заставляет другие компании изменить свои стратегии деятельности					

## Продолжение таблицы

№	Утверждения	Оценка				
		1	2	3	4	5
9	Руководители организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которых мы стараемся достигнуть					
10	Мы постоянно отслеживаем наши достижения методом сравнения с нашими установленными целями					
11	Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочным целям организации					
12	Видение будущего руководителями нашей организации побуждает и мотивирует наших сотрудников					
13	В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса					
14	Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления					
15	Мы редко имеем проблемы в достижении согласия по ключевым вопросам					
16	Мы редко выражаем свое несогласие с мнением руководителя					
17	Проекты легко координируются в разных функциональных подразделениях организации					
18	Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании					
19	Сотрудники организации активно вовлечены в свою работу					
20	Каждый сотрудник верит, что он может повлиять на результат работы всей организации					
21	Работать в нашей организации – значит быть частью её команды					
22	Для нас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом					
23	Способности сотрудников организации – важный источник её конкурентного преимущества					
24	Организация постоянно вкладывает средства в повышение квалификации своих сотрудников					

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

(Знаком «х» заполнить таблицу)

Количество сотрудников Компании:

1	< 30 сотрудников	
2	30 - 100 сотрудников	
3	100 - 200 сотрудников	
4	200 - 500 сотрудников	
5	> 500 сотрудников	

Заполненную анкету просим Вас отправить по электронному адресу:  
[trangmesi@gmail.com](mailto:trangmesi@gmail.com)

Благодарим Вас за сотрудничество!

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Анкета Д.Денисона

### АНКЕТА Д.ДЕНИСОНА

№	Содержание вопроса	Оценка				
		1	2	3	4	5
1	Способы поведения и работы гибки, и их легко можно изменить					
2	Мы успешно реагируем на поведение конкурентов и другие изменения бизнес-среды					
3	Постоянно внедряются новые и усовершенствованные подходы					
4	Попытки осуществить изменения обычно наталкиваются на сопротивление*					
5	Разные части организации обычно объединяют усилия для осуществления изменений					
6	Отзывы и рекомендации клиентов часто становятся стимулом к изменениям					
7	Отклики клиентов напрямую влияют на наши решения					
8	Все сотрудники отлично знают потребности и нужды клиентов					
9	При принятии решений интересы клиентов зачастую игнорируются*					
10	Поощряется прямой контакт наших сотрудников с клиентами					
11	Мы относимся к неудачам как к возможности научиться и исправиться					
12	Инновации и принятие на себя риска поощряются и вознаграждаются					
13	Часто случаются промахи*					
14	Обучение является одной из важных целей нашей повседневной работы					
15	Мы делаем все для того, чтобы «правая рука знала, что делает левая»					
16	Существует долгосрочная цель и направление					
17	Наша стратегия вынуждает другие организации изменить свое конкурентное поведение в отрасли					
18	Существует четкая миссия, которая делает нашу работу значимой и целенаправленной					
19	Есть четкая стратегия на будущее					
20	Стратегическое направление развития мне непонятно*					
21	Все согласны с поставленными задачами					
22	Руководители устанавливают амбициозные, но достижимые цели					

## Продолжение таблицы

№	Содержание вопроса	Оценка				
		1	2	3	4	5
23	Руководители «шли на рекорд», устанавливая цели, которых мы стараемся достичь					
24	Мы постоянно оцениваем степень достижения целей					
25	Сотрудники понимают, что должно быть сделано для процветания организации в долгосрочном периоде					
26	У нас есть общее представление о том, как организация будет выглядеть в будущем					
27	Руководители мыслят стратегически					
28	Краткосрочное мышление зачастую подрывает наше долгосрочное видение*					
29	Наше видение вдохновляет и мотивирует работников					
30	Мы способны откликаться на требования сегодняшнего дня без ущерба долгосрочному видению					
31	Руководители и менеджеры «делают, что говорят»					
32	Существует характерный стиль управления и четкий набор управленческих процедур					
33	Существует четкий и согласованный набор ценностей, на которых и основываются принимаемые решения					
34	Пренебрежение ключевыми ценностями навлечет на вас неприятности					
35	Существует этический код, которым мы руководствуемся в своем поведении и благодаря которому отличаем хорошее от плохого					
36	В случае разногласий мы прилагаем все усилия на поиск взаимовыгодного решения					
37	Наличие «сильной» культуры					
38	Легко достичь согласия даже по сложным вопросам					
39	Зачастую сложно достичь согласия по ключевым вопросам*					
40	Существует всеобщее однозначное понимание того, что делать можно, а что нельзя					
41	Наш подход к ведению дел очень последователен и предсказуем					
42	Люди из разных частей организации разделяют общие взгляды					
43	Координировать проекты, затрагивающие различные части организации, легко					
44	Работать с кем-то из другого подразделения – все равно, что работать с человеком из другой организации*					

## Продолжение таблицы

№	Содержание вопроса	Оценка				
		1	2	3	4	5
45	Существует четкая согласованность целей всех уровней					
46	Большинство сотрудников очень заинтересованы своей работой					
47	Решения обычно принимаются на том уровне, для которого доступна вся соответствующая информация					
48	Информация распространяется по всей организации, так что любой сотрудник в нужный момент может получить нужную информацию					
49	Каждый уверен в том, что может позитивно повлиять на организацию					
50	Планирование бизнеса осуществляется непрерывно, и каждый в той или иной мере в нём участвует					
51	Активно поощряется сотрудничество между подразделениями					
52	Люди работают с ощущением, что являются частью команды					
53	Для достижения результатов применяется не иерархия, а командная работа					
54	Нашими основными «строительными блоками» являются команды					
55	Работа организована таким образом, что каждый видит взаимосвязь между собственным трудом и целями организации					
56	Делегируются полномочия – люди могут действовать самостоятельно					
57	Постоянно повышается квалификация сотрудников					
58	Постоянно осуществляются вложения в совершенствование умений сотрудников					
59	Умения сотрудников считаются важнейшим источником конкурентного преимущества					
60	Часто возникают проблемы, из-за того, что мы не имеем навыков, необходимых для выполнения той или иной работы*					

\*для этого пункта, сформулированного в негативных терминах, полученный показатель был изменен на противоположный.

Источник: составлено автором по: Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К.. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.: ил.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Система сбалансированных показателей по различным аспектам развития организационной культуры

$K_1$  – уровень разделения информации и её доступности.

$$K_1 = \frac{\text{количество информации, которая доступна сотруднику организации}}{\text{количество информации, необходимой для выполнения работы}}$$

$K_2$  – ответственность каждого сотрудника за свою работу.

$$K_2 = \frac{\text{количество работ, выполненных сотрудником в срок}}{\text{количество работ, которые должны быть выполнены в заданный срок}}$$

$K_3$  – степень вовлеченности сотрудников в работу.

$$K_3 = \frac{\text{количество действий, совершенных сотрудником для выполнения работы}}{\text{количество возможных действий, необходимых для выполнения работы}}$$

$K_4$  – взаимосвязь между деятельностью сотрудника и целями организации.

$$K_4 = \frac{\text{количество совершенных сотрудником действий, связанных с целью организации}}{\text{количество действий, совершаемых сотрудником}}$$

$K_5$  – степень координации и контроля работы в организации.

$$K_5 = \frac{\text{количество работ, находящихся под контролем в организации}}{\text{количество работ в организации}}$$

$K_6$  – наличие способностей сотрудников.

$$K_6 = \frac{\text{способности сотрудников}}{\text{количество способностей сотрудников, необходимое для выполнения работы}}$$

$K_7$  – уровень инвестиции в развитие способностей сотрудников.

$$K_7 = \frac{\text{средства, инвестированные в развитие способностей сотрудников}}{\text{сумма средств, необходимых для инвестирования в развитие способностей сотрудников}}$$

$K_8$  – степень предоставления сотрудникам самостоятельности в принятии решений.

$$K_8 = \frac{\text{количество решений, принятых сотрудниками}}{\text{количество принятых решений в организации}}$$

$K_9$  – набор ценностей, разделяемых сотрудниками и руководством организации.

$$K_9 = \frac{\text{количество разделяемых ценностей организации}}{\text{количество принятых ценностей в организации}}$$

$K_{10}$  – набор методов управления, разделяемых сотрудниками и руководством организации.

$$K_{10} = \frac{\text{количество методов управления, разделяемых сотрудниками и руководством организации}}{\text{количество предложенных методов управления}}$$

$K_{11}$  – способность разрешения разногласий в организации.

$$K_{11} = \frac{\text{количество разрешенных разногласий}}{\text{количество разногласий в организации}}$$

$K_{12}$  – способность сотрудников и руководителей идти на компромисс.

$$K_{12} = \frac{\text{количество разрешенных разногласий, возникающих между сотрудниками и руководителем}}{\text{количество разногласий, возникающих между сотрудниками и руководителем}}$$

$K_{13}$  – ясность подхода к ведению дела в организации.

$$K_{13} = \frac{\text{количество подходов, которые ясны сотрудникам}}{\text{количество подходов к ведению дела в организации}}$$

$K_{14}$  – степень разделяемости взглядов на перспективы развития организации её сотрудниками и руководителями.

$$K_{14} = \frac{\text{количество сотрудников, разделяющих общие взгляды на перспективы развития организации}}{\text{количество сотрудников организации}}$$

$K_{15}$  – способность организации к быстрому изменению под воздействием внешних факторов.

$$K_{15} = \frac{\text{количество проведенных организационных изменений}}{\text{количество изменений, которые требуют проведения в организации}}$$

$K_{16}$  – уровень осведомленности о возможностях и действиях конкурентов.

$$K_{16} = \frac{\text{количество известных действий и возможностей конкурентов}}{\text{возможности и действия конкурентов}}$$

$K_{17}$  – уровень обновления инновационных способов выполнения работы.

$$K_{17} = \frac{\text{количество новых способов выполнения работы, введенных в организации}}{\text{количество новых способов выполнения работы}}$$

$K_{18}$  – количество сотрудников, сопротивляющихся принятию изменений руководства.

$$K_{18} = \frac{\text{количество сотрудников, сопротивляющихся принятию изменений руководства}}{\text{количество сотрудников организации}}$$

$K_{19}$  – степень осведомленности сотрудников и руководителей организации о желаниях клиентов.

$$K_{19} = \frac{\text{количество известных сотрудникам и руководителям организации желаний клиентов}}{\text{количество желаний клиентов}}$$

$K_{20}$  – уровень влияния предложенных клиентами рекомендаций и замечаний на процесс разработки решений в организации.

$$K_{20} = \frac{\text{количество принятых рекомендаций и замечаний}}{\text{количество предложенных клиентами рекомендаций и замечаний}}$$

$K_{21}$  – уровень поощрения и вознаграждения инноваций в организации.

$$K_{21} = \frac{\text{количество организационных инноваций, получивших вознаграждение}}{\text{количество инноваций в организации}}$$

$K_{22}$  – степень принятия риска в организации.

$$K_{22} = \frac{\text{количество рискованных решений, принятых в организации}}{\text{количество принятых решений в организации}}$$

$K_{23}$  – степень ясности миссии и осведомленности о ней сотрудников организации.

$$K_{23} = \frac{\text{количество сотрудников, осведомленных о миссии организации}}{\text{количество сотрудников в организации}}$$

$K_{24}$  – степень ясности направления деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации.

$$K_{24} = \frac{\text{количество сотрудников, осведомленных о направлении деятельности организации}}{\text{количество сотрудников в организации}}$$

$K_{25}$  – степень ясности стратегии деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации.

$$K_{25} = \frac{\text{количество сотрудников, осведомленных о стратегии деятельности организации}}{\text{количество сотрудников в организации}}$$

$K_{26}$  – степень открытости целей развития организации.

$$K_{26} = \frac{\text{количество сотрудников, осведомленных о цели развития организации}}{\text{количество сотрудников организации}}$$

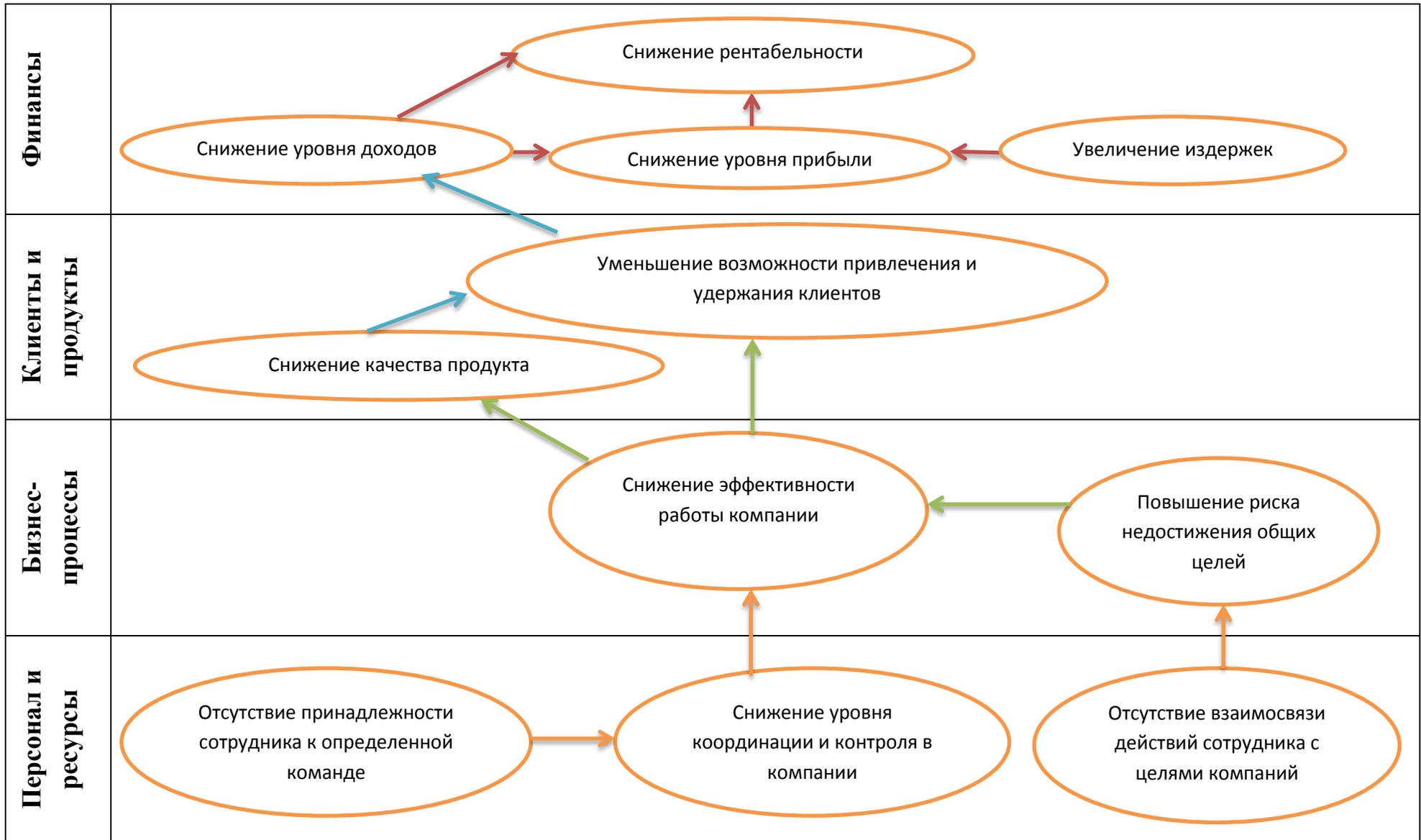
$K_{27}$  – степень реализуемости целей деятельности организации.

$$K_{27} = \frac{\text{количество реализованных целей}}{\text{количество принятых целей в организации}}$$

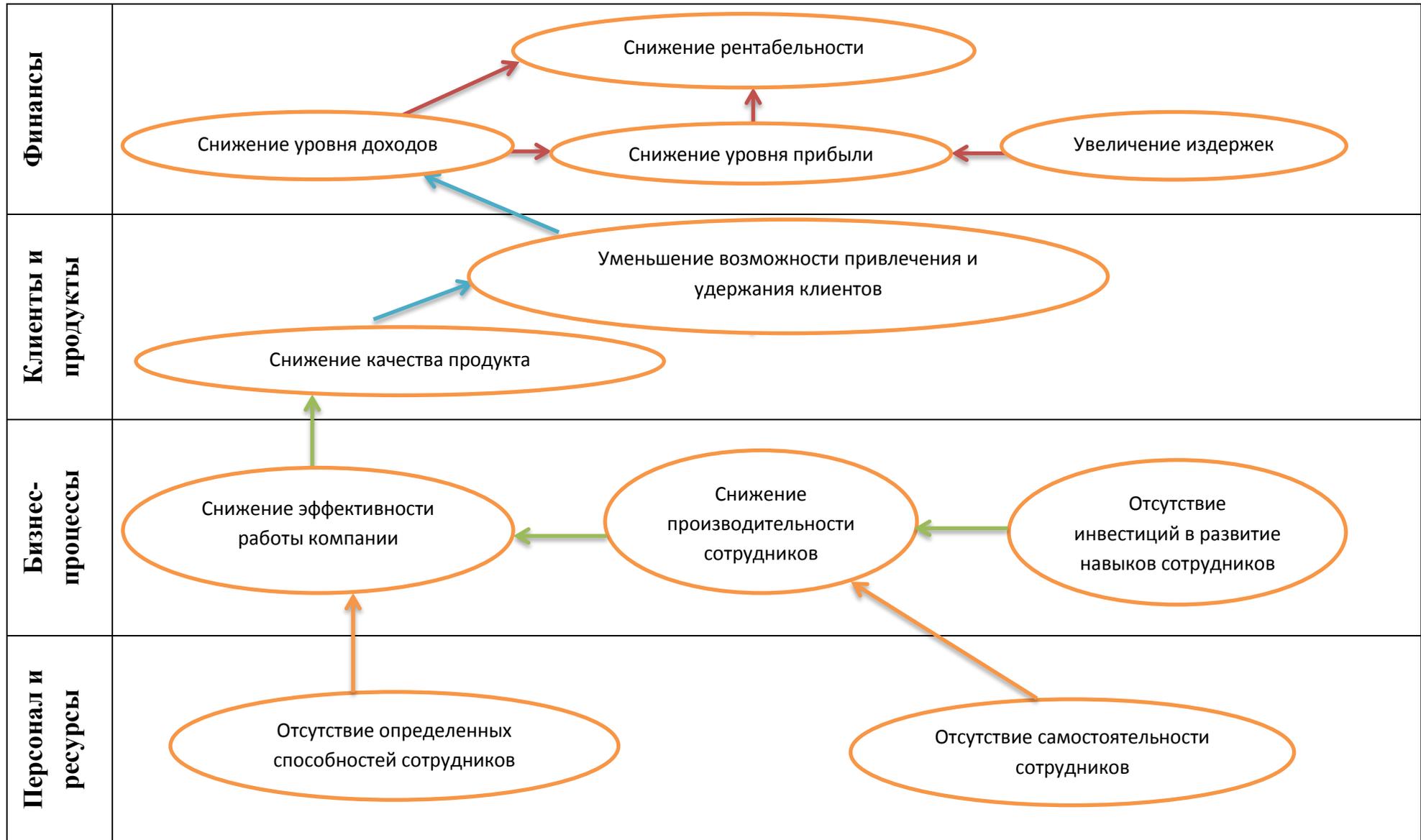
$K_{28}$  – степень разделяемости видения организации.

$$K_{28} = \frac{\text{количество сотрудников, разделяющих видение организации}}{\text{количество сотрудников организации}}$$

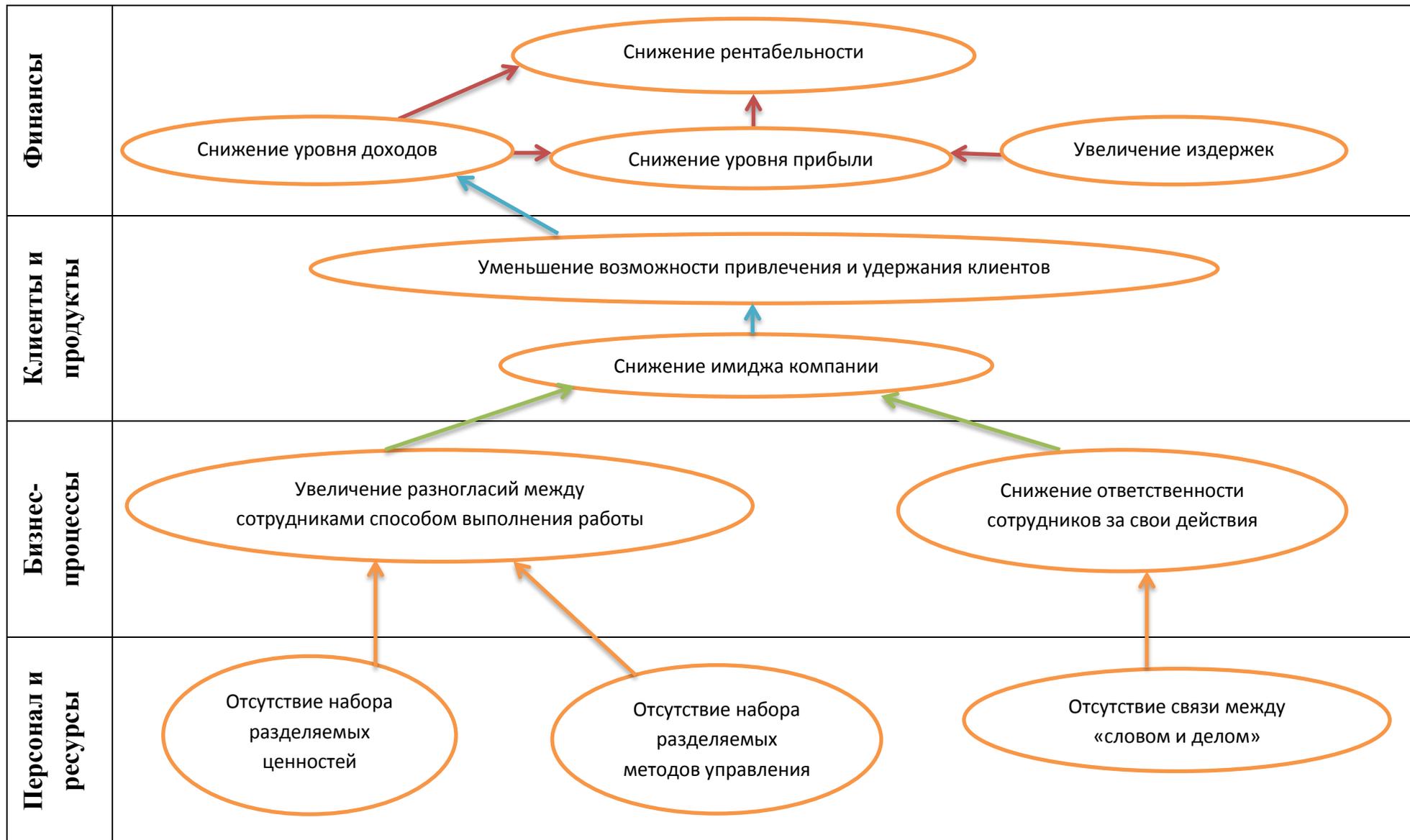
**ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Командная ориентация»**



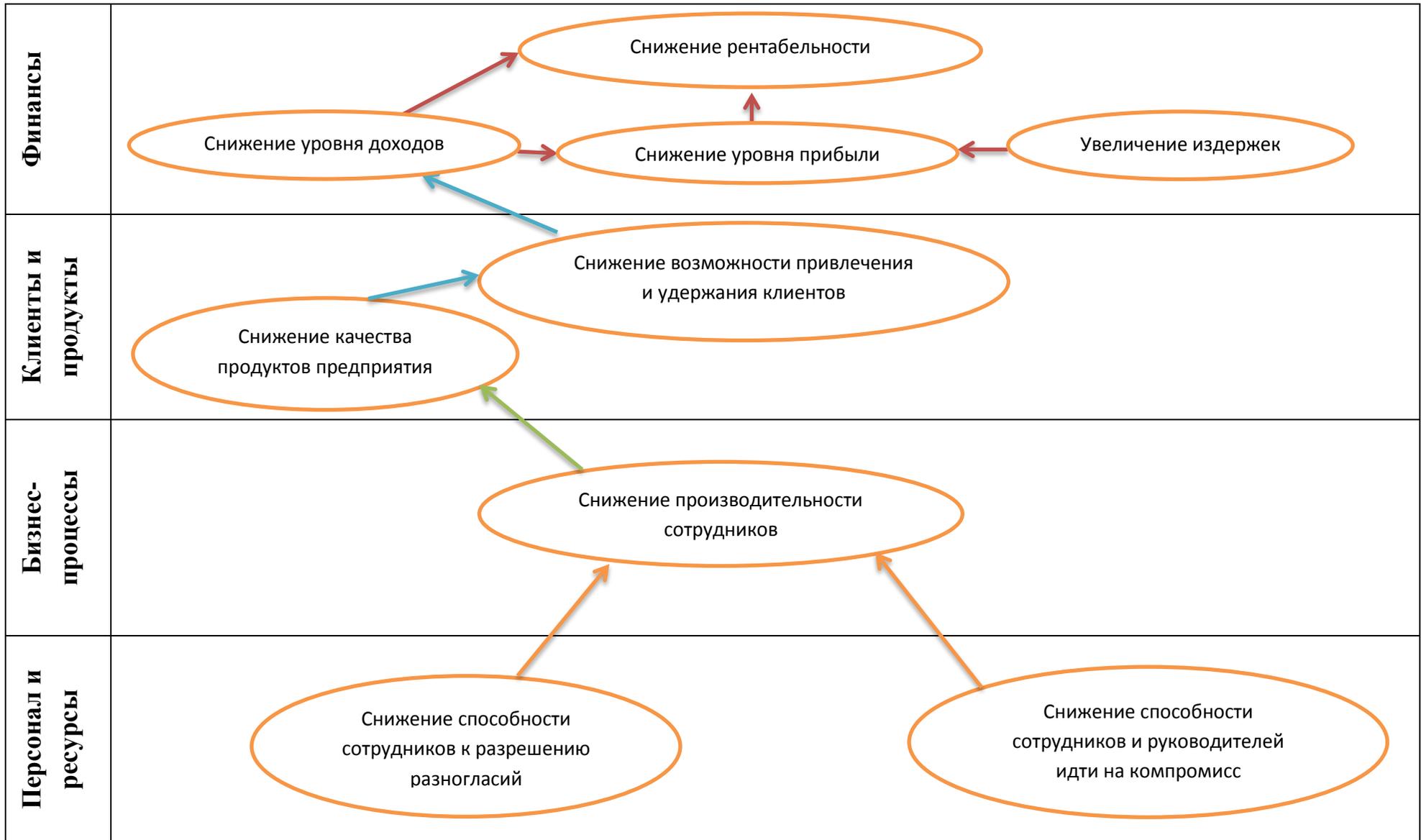
**ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие навыков персонала»**



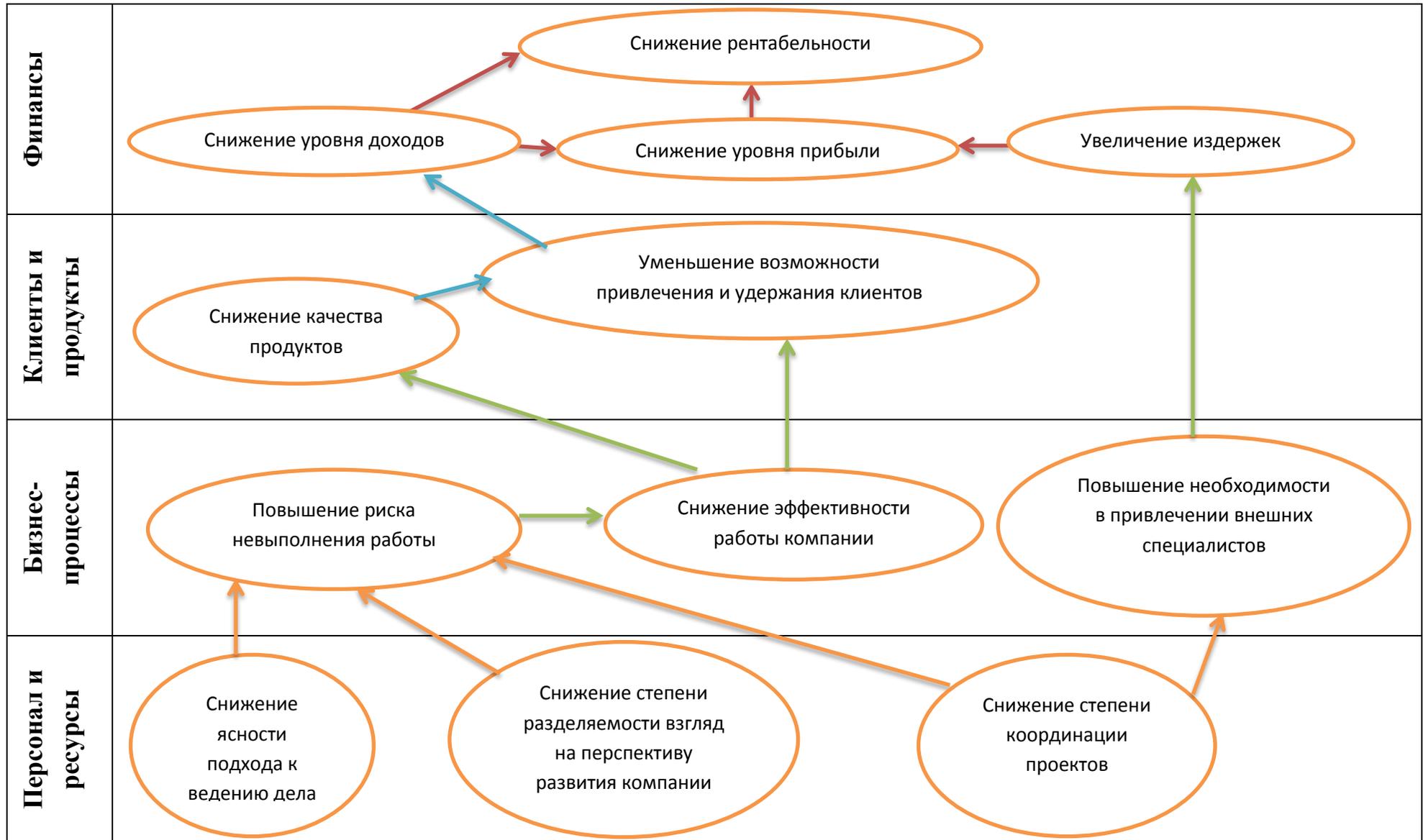
**ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие ключевых ценностей»**



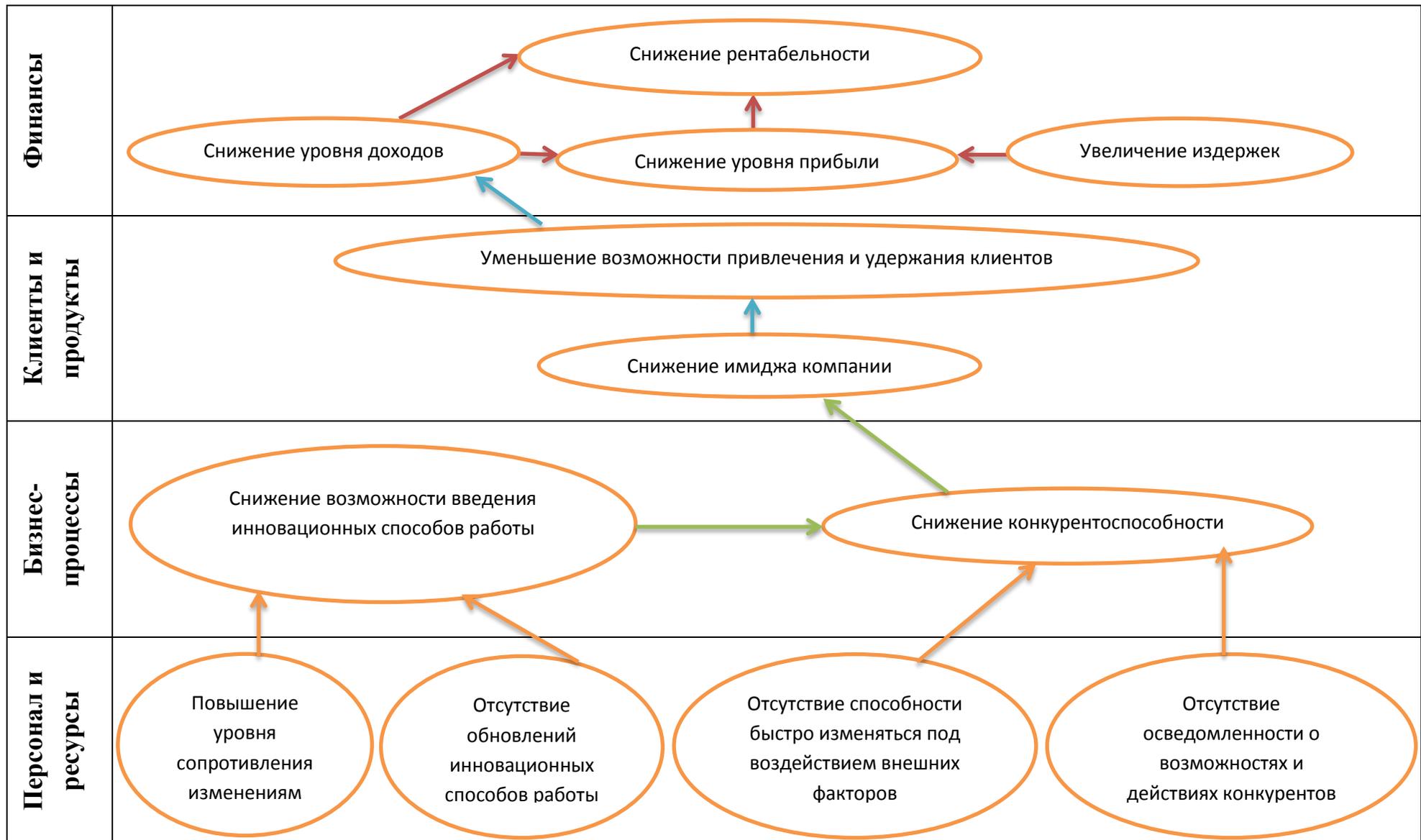
**ПРИЛОЖЕНИЕ 7: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Достижение согласия»**



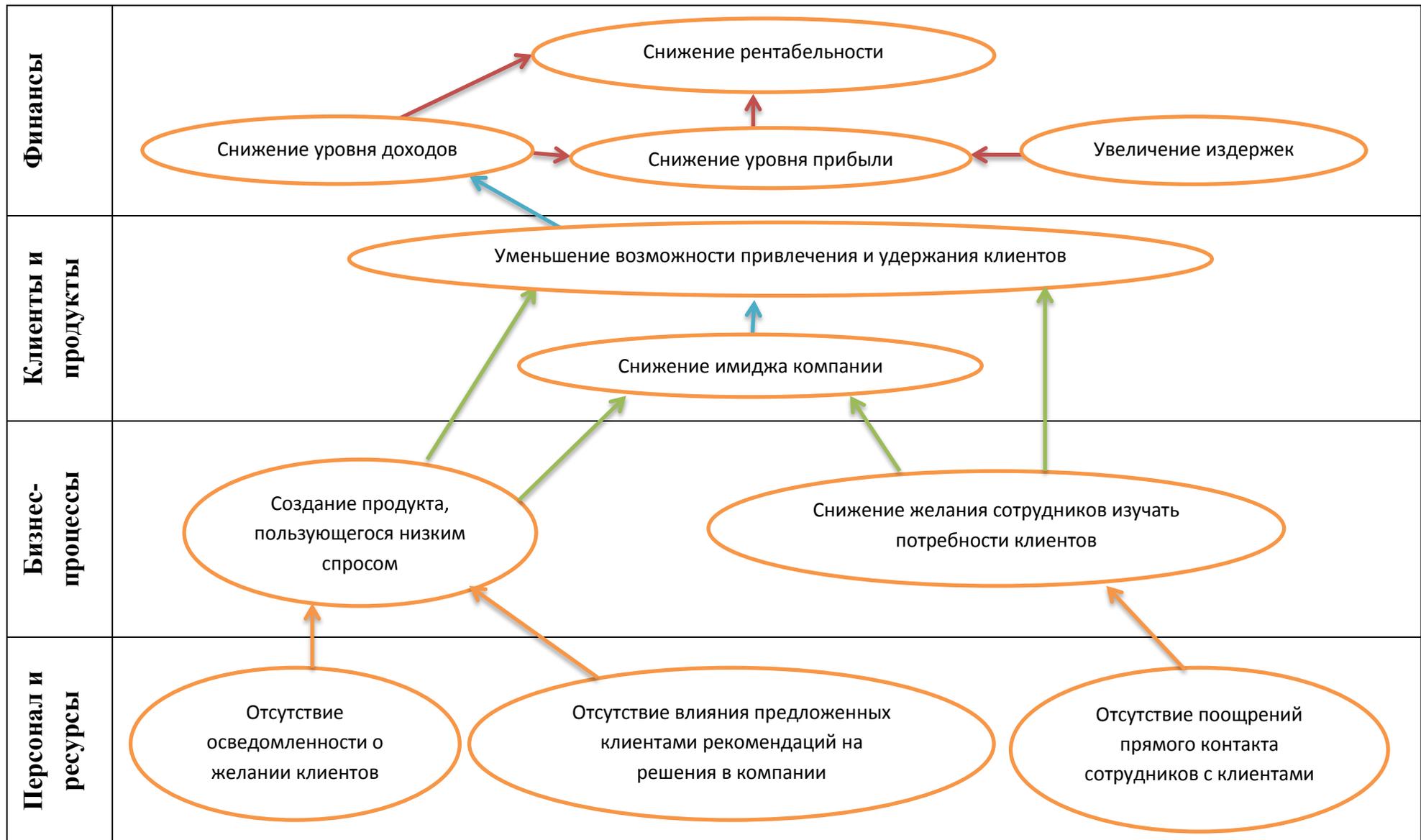
**ПРИЛОЖЕНИЕ 8: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Координация и интеграция»**



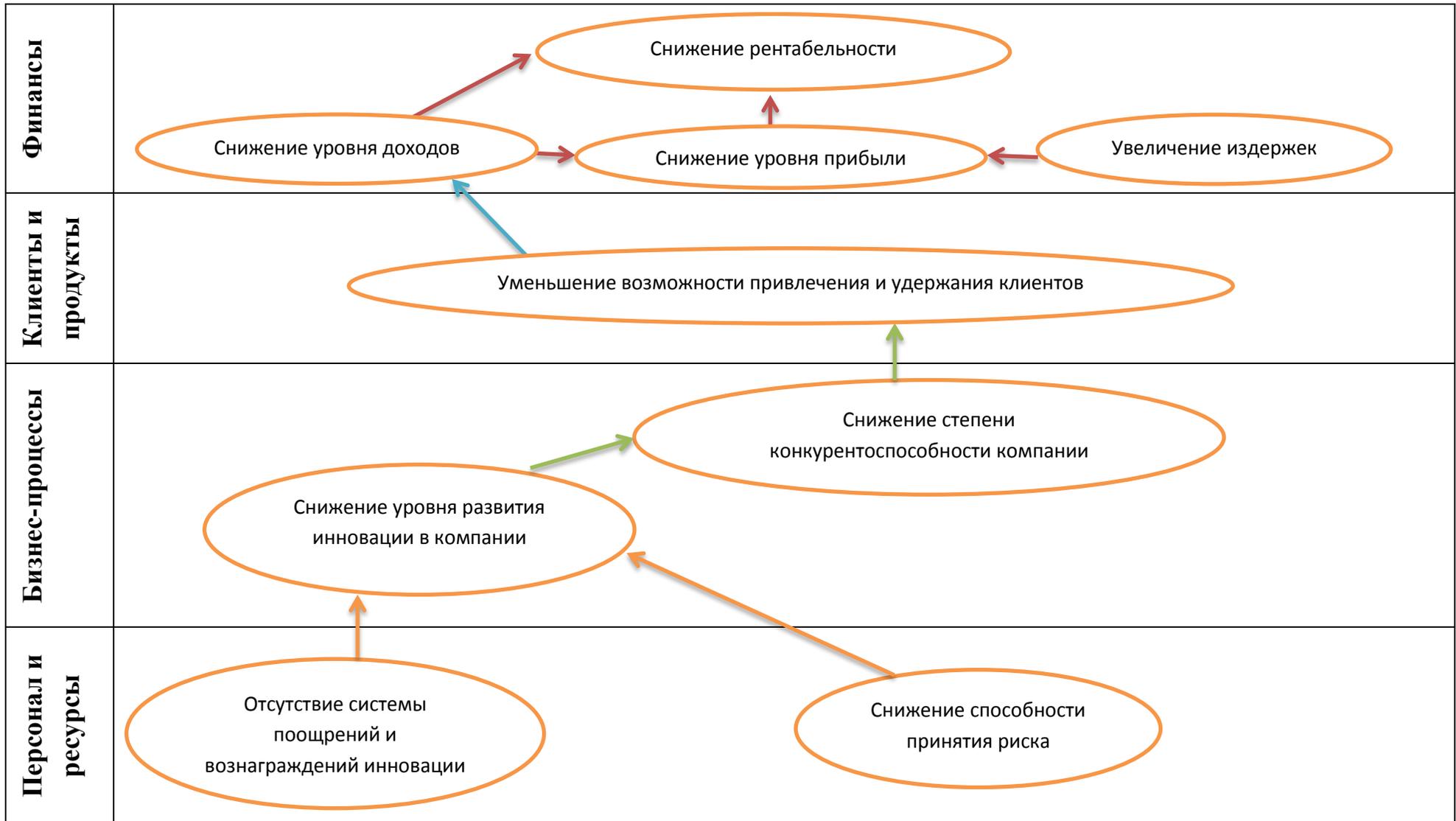
**ПРИЛОЖЕНИЕ 9: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Ориентация на перемены»**



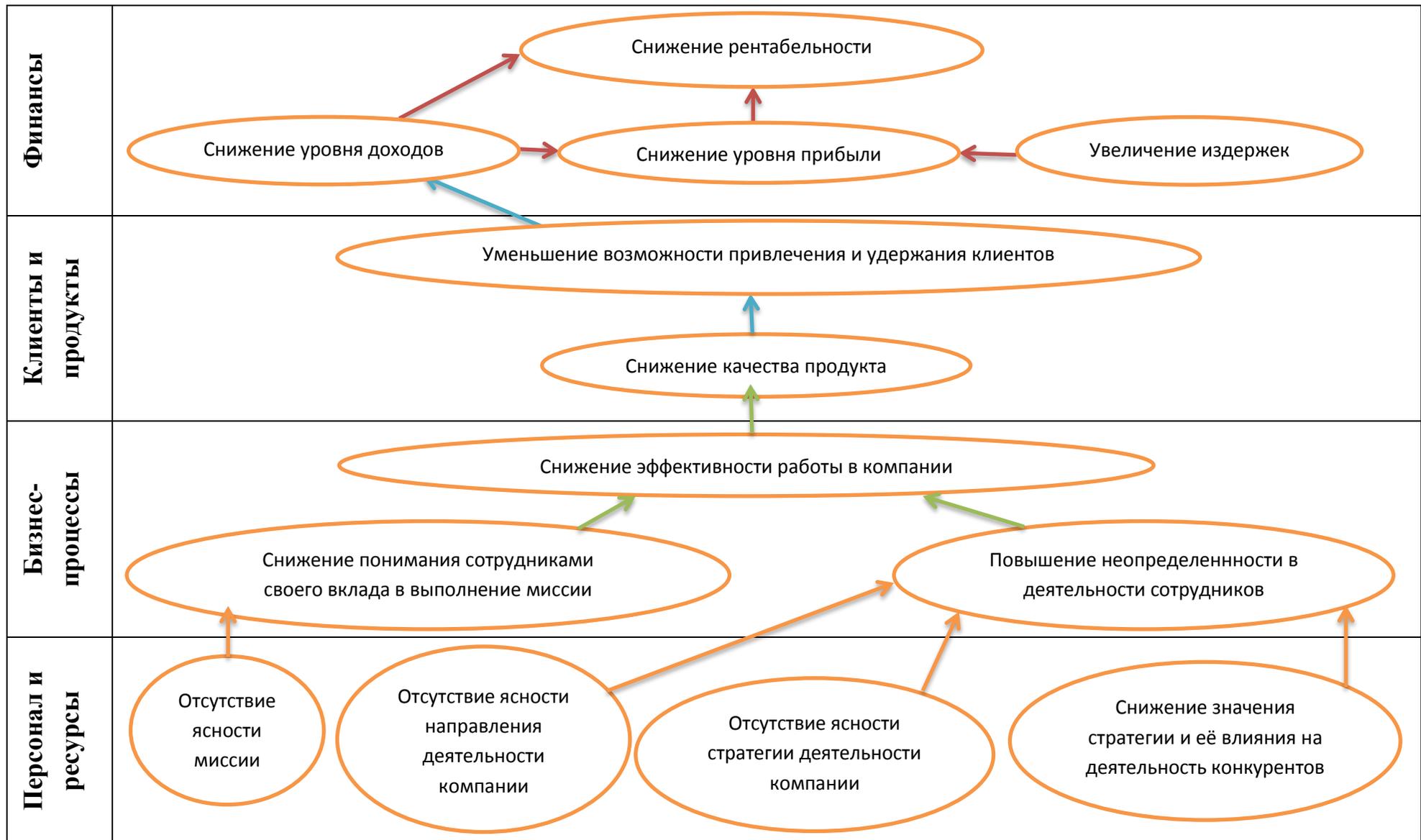
**ПРИЛОЖЕНИЕ 10: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Ориентация на клиентов»**



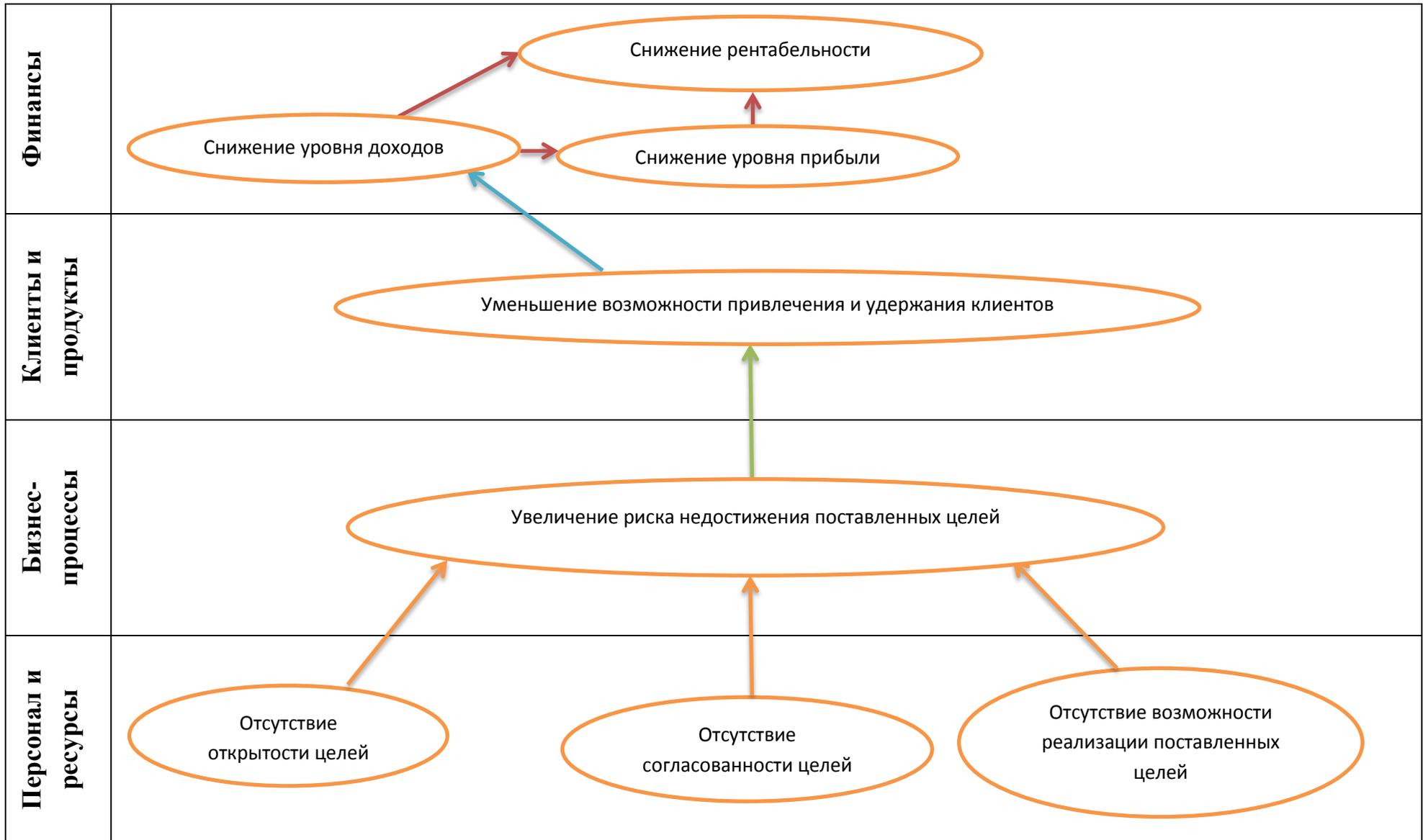
**ПРИЛОЖЕНИЕ 11: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Организационное обучение»**



**ПРИЛОЖЕНИЕ 12: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Стратегическая направленность»**



**ПРИЛОЖЕНИЕ 13: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Разделение целей и перспектив»**



**ПРИЛОЖЕНИЕ 14: Влияние риска, связанного с низким уровнем развития аспекта «Развитие видения»**
