

Х.С. Передало¹, С.Р. Глива²
ORCID: ¹ 0000-0001-5840-9210, ² 0009-0005-6635-8288,
Національний університет «Львівська політехніка»
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КРОСКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЗНАЧЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.102>

© *Передало Х.С., Глива С.Р., 2024*

Розглянуто сутність поняття «корпоративна культура», наведено ключові функції корпоративних культур, які беруться до уваги практиками бізнесу при її формуванні та оцінюванні впливу на розвиток компанії, відображено роль корпоративної культури організації у процесі реалізації управлінських функцій, а саме функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також зазначено її особливий вплив на цільові групи впливу, які забезпечують ефективність діяльності компанії, зокрема на працівників, споживачів (клієнтів), державні органи влади та ділових партнерів, зазначено ключові критерії, які впливають на рівень впливу корпоративної культури на управлінські процеси чи цільові групи, зокрема: тип корпоративної культури, рівень її прояву, прийняття працівниками, формальності, розмір організації.

Ключові слова: корпоративна культура, функції корпоративної культури, чинники формування корпоративної культури, управлінські функції, критерії рівня впливу, цільові групи впливу.

Постановка проблеми

Роль корпоративної культури при створенні та забезпеченні життєдіяльності організацій, їх розвитку та просуванні у бізнес середовищі є важливою та незаперечною. Світовий досвід ведення господарської діяльності переконує, що активне впровадження на підприємствах норм та принципів, а також їх дотримання дає змогу створити дружню атмосферу, яка забезпечить єдність працівників різних національних культур та суспільних груп для досягнення поставлених цілей, дасть змогу досягнути стратегічних показників.

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації тощо. Однак, як би багато не говорили про роль корпоративної культури, на жаль, хоча її формування і приділяється увага, однак не існує повного розуміння її функцій та взаємозв'язку з цілями організації.

Актуальність дослідження

Корпоративна культура - це система матеріальних та духовних цінностей, переконань, вірувань, норм поведінки тощо, яка часто формується неусвідомлено, та є невід'ємною складовою організацій різних видів: формальних та неформальних, простих та складних, комерційних та некомерційних тощо. На сьогодні, даній категорії менеджменту приділяється особлива увага, оскільки корпоративна культура є стержнем управління, формуючи базову основу для ефективних взаємовідносин між усіма учасниками бізнес—процесів, комунікацій між ними, взаємодій з зовнішніми цільовими групами, якісного виконання робіт тощо. До її формування керівники компаній почали вже досить давно ставитися свідомо, використовуючи наукові досягнення в сфері менеджменту, соціології та психології, розуміючи її вплив на виробничо-господарську діяльність та економічну результативність. Особливо її роль посилюється в кроскультурному середовищі, оскільки поєднання різних культур вимагає цілеспрямованого пошуку спільного між ними, усунення бар'єрних стереотипів тощо.

Формулювання мети та завдань статті

Мета роботи полягає у дослідженні ключових функцій корпоративної культури в кроскультурному середовищі та чинники, які впливають на її формування. Завданнями є акцентувати увагу на ролі корпоративної культури в управлінських процесах та її вплив на цільові групи

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Ефективне ведення діяльності підприємства залежить від рівня розвитку корпоративної культури та дотримання працівниками її основних постулатів. Безсумнівно формуючи корпоративну культуру потрібно чітко розуміти її суть, призначення, види та ознаки, які їй притаманні, а також функції, які вона реалізує.

Традиційно культура розглядається як сукупність створених людиною духовних і матеріальних продуктів, а також вираженням способів і норм соціальної організації і регулювання життєдіяльності суспільства [1].

Вперше термін «корпоративна культура» згадується у працях німецького військового теоретика Мольтке, який використовував дане поняття у взаємовідносинах між офіцерами. Пізніше, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль, який взяв за основу вчення Фредеріка Тейлора, у своїх принципах адміністрування приділяв особливу увагу поняттю корпоративний дух, формулюючи значення якого Файоль казав: «Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу» [2].

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О.Бала, Н.Богданова, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Т.Немченко, Є.Шейн, Є.Жак, Д.Елрідж і А.Кромбі, У. Оучі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін.

Виклад основного матеріалу

Корпоративна культура є досить багатогранною категорією менеджменту, яка через свої основні функції забезпечує ефективне функціонування компаній не лише на внутрішньому ринку, але і в кроскультурному середовищі.

До основних функцій корпоративної культури в кроскультурному середовищі належать:

- інтеграційна – полягає в створенні єдиних цінностей, які дозволяють об'єднати людей різних національностей та культурних груп шляхом підсилення толерантності, розуміння один одного, поваги тощо;

- антикризова – сприяє формуванню організаційних правил, що забезпечує зниження рівня конфліктності в колективі, а отже і зменшує рівень ризику посилення кризових ситуацій за різними напрямками роботи;

- підтримуюча – формує єдині правила співпраці, які дозволяють досягати поставлених цілей;
- адаптивна – забезпечує підтримку в кроскультурному середовищі, яка допомагає кожному працівникові пристосуватися до нових умов праці, колективу, організації;
- інформаційна – надає повну інформацію про особливості кожної національності чи етнічно групи, забезпечує знайомство працівників з культурним різноманіттям, зменшуючи при цьому рівень упередженості та нетерпимості.

Звичайно, формуючи корпоративну культуру в кроскультурному середовищі, потрібно врахувати такі чинники:

- етапи життєвого циклу компанії. Корпоративна культура на кожному з етапів часто може відрізнитися як своїм змістом, насиченістю елементами, так спрямуванням. Усе залежить від того, які цілі ставить власник організації, чи були введені в колектив нові працівники з новими ідеями, принципами тощо;

- національну структуру компанії. Національна структура компанії визначається чисельністю національностей чи культурних груп в організації. Зрозуміло, щоб чим більше їх різноманіття, тим більшу увагу слід приділити формуванню корпоративної культури для знаходження спільних рис;

- вид корпоративної культури. Типологія корпоративних культур є досить різноманітною і нараховує велику кількість її типів. Наприклад, професор Джеффри Зонненфельд виокремив 4 типи корпоративних культур, які ґрунтуються на потенціалі працівника, його взаємовідносинах з іншими учасниками команди, що визначають як його власний успіх, так і успіх компанії загалом. Психологи Дон Бек і Кріс Кован наводять у своїй праці такі види культур: приналежність, домінування, регламент, успіх, згода та синтез. Критерієм щодо вибору даних культур є визначення ключових параметрів управління: влада і сила, правила і норми, результат, професіоналізм, співпраця тощо.

- цільові орієнтири власника компанії, її адмінперсоналу. При зародженні компанії корпоративна культура переважно відображає цінності, переконання її власника чи власників. Відповідно, ключовими орієнтирами при виборі її типу є його або їх цілі, які вони ставлять перед працівниками організації та їх бачення, як цього можна досягнути ;

- якісний склад працівників організації. Під якісним складом працівників компанії ми розуміємо не лише вікову структуру, професійну тощо, але й рівень зрілості персоналу, їх схильність до прийняття інших культур тощо.

Звичайно, формування корпоративної культури в кроскультурному середовищі вимагає ґрунтовно проведеної дослідницької роботи, яка передбачає вивчення культурних особливостей, пошук доказів, які усувають упередження, аналіз роботи організацій з подібним національним складом працівників тощо.

Основними аспектами, які повинні бути пропрацьовані у сформованій корпоративній культурі в кроскультурному середовищі, є [12]: толерантність до різних культур; рівність працівників різних національностей, етнічних груп; спільна корпоративна етика; соціальна відповідальність; гнучка мовна політика.

Корпоративна культура в кроскультурному середовищі повинна формуватися на таких принципах: відкритість; динамічність; адаптивність; внутрішня інтегрованість; інноваційність. Саме це дозволить їй виконати своє основне призначення, а саме: згуртувати колектив, багатий своєю культурною різноманітністю, забезпечити сприятливі умови праці, адаптувати до змін та сформувати умови як для особистого розвитку, так і розвитку компанії загалом.

З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації в кроскультурному середовищі, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку.

Вплив корпоративної культури (КК) на дані процеси відображено на рис. 1.

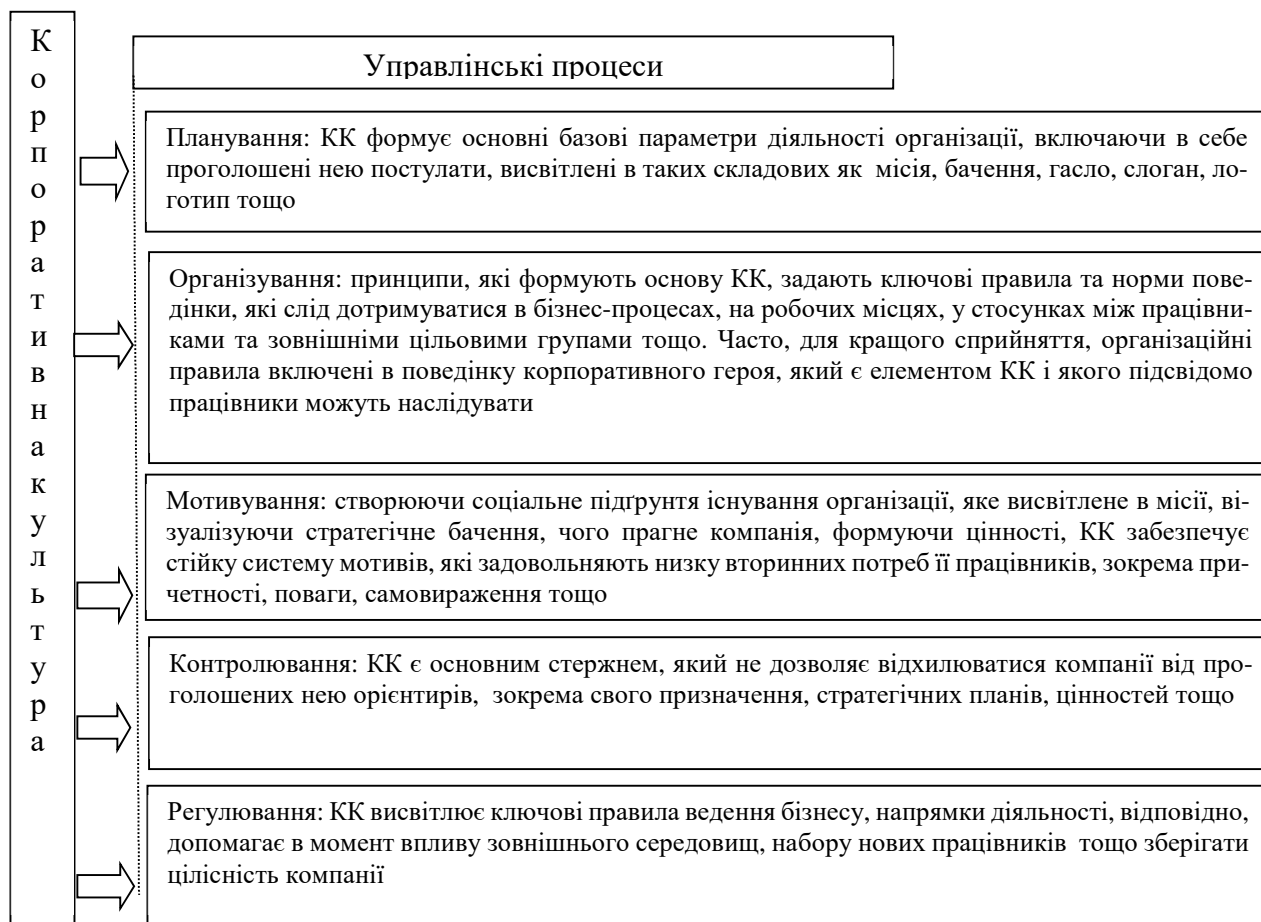


Рис. 1. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси в кроскультурному середовищі

Примітка: сформовано авторами

Слід зазначити, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту здійснюється і з врахуванням таких основних критеріїв:

- тип корпоративної культури. При розгляді різних моделей КК, наведених вище, можна побачити, що вони наперед обумовлюють певні особливості взаємозв'язків працівників в середині організації, а також напрямки визначення своїх стратегічних цілей чи норм діяльності тощо. Для прикладу: КК «клуб» характеризується лояльним ставленням працівників один до одного та до керівництва, оскільки сприятливі та стабільні умови праці заохочують, вмотивовують колектив до досягнення цілей компанії. Для даного типу культури притаманна стратегія помірнього зростання. На противагу їй «культура регламенту» є більш директивною, підсилюючи тим дію контролювання, передбачає проходження великої кількості узгоджень з керівниками різних рівнів управління, що є перепорою у комунікації між керівництвом та працівниками, у результаті чого відбувається сповільнення процесів щодо реалізації цільових показників.

- рівень прояву корпоративної культури. КК може проявлятися відкрито, тобто всі можуть бачити або почути її ключові твердження, зокрема якщо є сформована місія, чи бачення компанії, є розроблений корпоративний кодекс тощо. Однак, вона може бути неусвідомленою працівниками, хоча сама по собі існуватиме, оскільки формується корпоративна культура відразу при створенні організації, тобто коли вже є група людей.

- рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії. КК сприймається колективом організації по-різному, створюючи як перешкоди для її розвитку, так і розвиваючи її. Прийняття ними певного типу культури забезпечує єдність, командний дух, злагоджену роботу,

сприятливий психологічний клімат, тобто створює оптимальні умови для ефективної діяльності організації. І навпаки.

- рівень формальності корпоративної культури. Часто, ключові постулати, проголошені в корпоративному кодексі, можуть носити виключно формальний характер. Тоді така корпоративна культура є менш дієвою, ніж та, де керівництво продумує кожну з її складових, створюючи всі умови, щоб проголошені нею цінності та правила сприймалися якщо не всіма, то більшістю працівниками, розуміючи, що лише тоді організація працюватиме як єдине ціле, досягаючи встановлених нею цілей.

- розмір компанії. Зрозуміло, що чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для результативності дії КК на її діяльність. Малі організації є часто більш згуртованими, організаційні норми є стабільними, новачки або швидко впливаються в колектив, приймаючи існуючі цінності, покращуючи їх, або звільняються з роботи. Однак, чим більша компанія, тим більше зусиль слід прикласти для збереження чи оптимальної зміни ключових параметрів КК, сприйняття її постулатів усіма членами.

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не так давно набула практичного застосування на вітчизняних теренах бізнесу.

Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рис. 2



Рис. 2. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

Примітка: сформовано авторами

Критерії рівня впливу корпоративної культури є такі ж, як при оцінюванні рівня впливу на управлінські процеси.

Висновки

Вагоме значення корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії в кроскультурному середовищі є незаперечним фактом. Її роль полягає у створенні фундаменту для визначення ключових параметрів діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо. Щоб корпоративна культура з її елементами були дієвими для організацій, слід розробляти конкретні інструменти для реалізації її ключових функцій та реалізовувати їх в організаційне життя, а також підтримувати основні її ідеї у свідомості працівників та інших цільових груп.

Перспективи подальших досліджень

З метою виявлення результативності корпоративної культури в кроскультурному середовищі та ефективності впровадження вищезазначених функцій, варто визначитися з кількісними та якісними індикаторами, які б дозволили оцінити їх вплив. Саме цьому питанню буде присвячене подальше дослідження.

Список літератури

1. Шейко В.М. (2001), *Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX — початок XXI ст.)*, Основа, Харків, Україна.
2. Камерон К., Куинн Р. (2001), *Диагностика и изменение организационной культуры*, Издательство «СПб», Питер, Россия.
3. Бала О.І. (2006), *Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура»*, Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна.
4. Замковий О.І. (2018), *Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності*, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна.
5. Brown, A. (1995), “Organisational Culture”, *Journal of Management and Organisation*, Volume 1, Issue 1, pp.57.
6. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), “Organizational culture”, *Annul Review of Sociology*, vol.1, pp.457-83.
7. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
8. Чайка Г.П. (2005), *Культура ділового спілкування менеджера*, Знання, Київ, Україна.
9. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А. (2010), Деякі аспекти корпоративної культури організації, *Економічні науки*, №17, URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 15 січня 2022 р.)
10. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, *Економічні науки*, №5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 11 січня 2022 р.)
11. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. –DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.
12. Арєф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 1. – URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf

References

1. Shejko V.M. (2001), *Kul'tura. Tsyvilizatsiia. Hlobalizatsiia (kinets' XIX — pochatok XXI st.)* [Culture. Civilization. Globalization (end of the XIX - beginning of the XXI century)], Osнова, Kharkiv, Ukraina.
2. Kameron, K. and Kuin, R. (2001), *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'turi* [Diagnostics and change of organizational culture], Izdatel'stvo «SPb», Piter, Rosiija.
3. Bala, O.I. (2006), *Istoriia rozvytku ta formuvannia terminu «korporatyvna kul'tura»* [History of development and formation of the term “corporate culture”], Vydavnytstvo NU «L'viv's'ka politekhnikha», L'viv, Ukraina.
4. Zamkovyi, O.I. (2018), *Finansova korporatyvna kul'tura. Metodychni rekomendatsii dlia samostijnoi pidhotovky do praktychnykh zaniat' z dystsypliny bakalavriv spetsial'nosti* [Financial corporate culture. Methodical recommendations for independent preparation for practical classes in the subject of bachelors' specialty], Vydavnytstvo NTU «DP», Dnipro, Ukraina.

5. Brown, A. (1995) "Organisational Culture", *Journal of Management and Organisation*, Volume 1, Issue 1, pp.57.
6. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985). Organizational culture. *Annul Review of Sociology*, vol.1, pp.457-83
7. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
8. Chaika H.P. (2005), *Kul'tura dilovoho spilkuvannia menezhnera* [The culture of business communication of the manager], Znannia, Kyiv, Ukraina.
9. Chernyshova T.O. and Nemchenko T.A (2010), "Some aspects of corporate culture of the organization", *Ekonomichni nauky* [Online], no. 17. Retrieved from: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
10. Synytska, O.I. and Biletska, O.O. (2011), "Organizational or corporate culture: theoretical approaches to the interpretation of concepts", *Economics*, [Online], No.5. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf
11. Stambulska, Kh. and Peredalo, Kh. (2022), "Corporate culture, its essence, types and role in the development of the organization", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>
12. Arefieva O.V. (2018). Cross-cultural management as determinant for formation competitiveness of enterprise. Vol.8 Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf

Kh.S. Peredalo, S. R. Hlyva
Lviv Polytechnic National University
Department of Foreign Trade and Customs

CORPORATE CULTURE IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT: MEANING AND FUNCTIONS

© Peredalo Kh.S., Hlyva S.R., 2024

Corporate culture is an integral part of modern companies. It provides a wide range of opportunities to stimulate their development in conditions of uncertainty and severe competition. Its role was especially strong in the era of informatization and digitalization, when information became the main resource not only for messaging, but also mass and rapid influence on various stakeholders in the business environment, increasing even the arsenal of its constituent elements, such as corporate hero or brand. Corporate culture forms a common vision of company staff and other target groups of the future organization, its social purpose, creating due to this awareness in them the importance of its activities, and accordingly, satisfying the need for involvement. However, it has an effective impact only when its formation and implementation in management processes is purposeful and thoughtful. Unfortunately, in domestic enterprises it is often of a formal nature, and the impact of its individual structural elements is directed only at consumers.

The essence of the concept of "corporate culture", the key functions of corporate cultures are given, which are taken into account by business practitioners during its formation and assessment of the impact on the development of the company, the role of the corporate culture of the organization in the process of implementing management functions is reflected, namely the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating, as well as its special influence on target groups of influence that ensure the effectiveness of the company's activities, in particular on employees, consumers (clients), state authorities and business partners, the key criteria that affect the level of influence of corporate culture on management processes or target groups are specified, in particular: type of corporate culture, level of its manifestation, acceptance by employees, formalities, size of the organization

Key words: corporate culture, functions of corporate culture, factors of corporate culture formation, management functions, criteria of level of influence, target groups of influence.