

УДК 658.5

Д. С. Ліфінцев,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

D. Lifintsev,
PhD, associate professor of the department of management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman — self governing (autonomous) research university, Kyiv

CORPORATE CULTURE FORMATION ON THE BASIS OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT CONCEPT

У статті йдеться про вплив крос-культурного менеджменту на корпоративну культуру сучасного підприємства. Глобалізаційні та внутрішньоукраїнські процеси суттєво змінили середовище та умови функціонування вітчизняних підприємств і організацій. Необхідність працювати у, дійсно, мультикультурному глобальному середовищі вимагає нових підходів до менеджменту і, зокрема, до формування корпоративної культури. Сьогодні вже сформувались конкретні передумови, які сприяли актуалізації потреби у крос-культурному менеджменті в українських компаніях. У статті запропоновано характеристику корпоративної культури, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту; виділено її ключові ознаки. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту передбачає надання їй ознак "глобальної", такої, що буде об'єднувати співробітників незалежно від їх ціннісних орієнтацій та приналежності до тієї чи іншої культури.

The article is about the impact of cross-cultural management at the corporate culture of the modern company. Global and domestic Ukrainian processes have significantly changed the environment and operating conditions of local companies and organizations. The need to work in a really multicultural global environment requires new approaches to management and, in particular, to the corporate culture formation. The specific conditions that formed the need in a cross-cultural management in Ukrainian companies have already formed now. The description of a corporate culture that is based on the concept of cross-cultural management is proposed and its key features are highlighted. Corporate culture based on the concept of cross-cultural management is the one with the features of being "global", the one that unites employees regardless of their values and belonging to different cultures.

Ключові слова: корпоративна культура, культура організації, крос-культурний менеджмент, "глобальна" корпоративна культура.

Key words: corporate culture, organizational culture, cross-cultural management, "global" corporate culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізаційні процеси та прискорення інтеграції України до європейського та загальносвітового бізнес-середовища докорінно змінюють умови функціонування вітчизняних підприємств і організацій. Необхідність працювати у, дійсно, мультикультурному глобальному середовищі вимагає нових підходів до менеджменту і, зокрема, до формування корпоративної культури. Нерозуміння і неврахування усього різноманіття культур, носіями яких є співробітники, ділові партнери, клієнти,

може призвести до зниження показників ефективності діяльності, а у довгостроковій перспективі — до системних кризових явищ у компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти процесу формування і розвитку культури організації досліджували видатні іноземні та вітчизняні науковці: Д. Денісон, Г. Захарчин, М. Елвессон, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Л'юїс, Ф. Тромпенаарс, О. Хар-

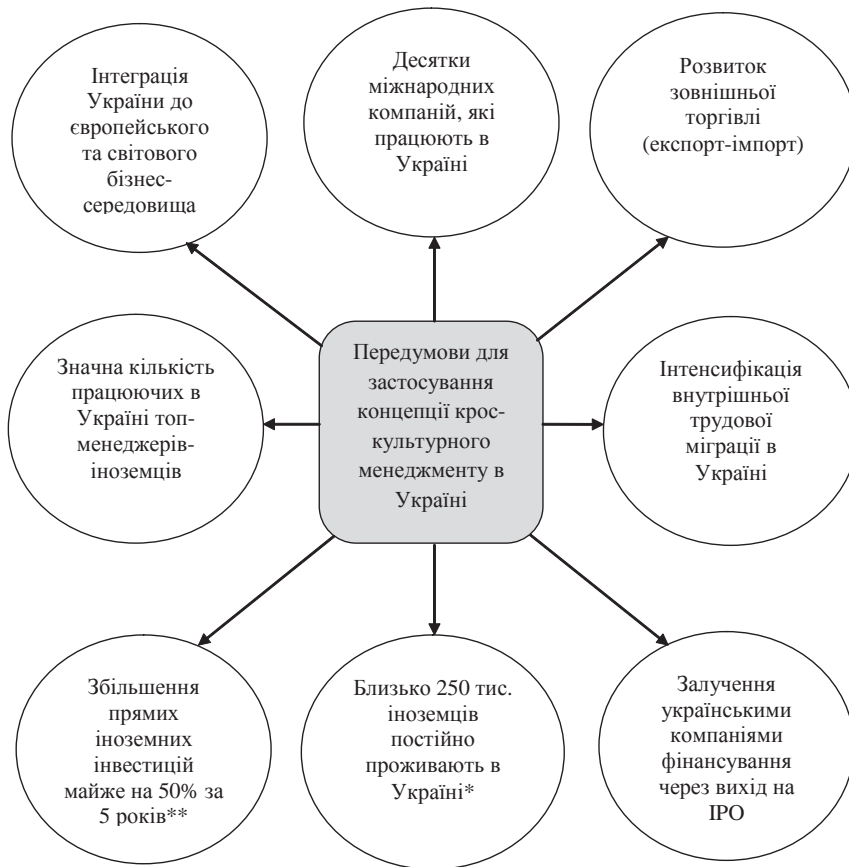


Рис. 1. Передумови для застосування концепції крос-культурного менеджменту в Україні

* За даними Державної міграційної служби України.

** Розрахунки автора згідно з даними Державної служби статистики України.

чишина, Г. Хаєт, Г. Хофстеде, Е. Шейн та інші. Сучасні проблеми крос-культурного менеджменту розглянуті у роботах Д. Томаса, Н. Холдена, Г. Примеш, М. Бруає, Є. Панченка, Л. Петрашко, В. Куриляк та інших.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження передумов для застосування концепції крос-культурного менеджменту як підґрунтя для формування і розвитку корпоративної культури.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному глобалізованому світі крос-культурний менеджмент перестав бути прерогативою виключно міжнародних компаній, транснаціональних корпорацій. Ціла низка чинників — відкритість кордонів, доступність інформації, міграційні процеси, зміна цінностей та стилю життя людей тощо — сприяли формуванню мультикультурного бізнес-середовища, яке охоплює, практично, всі країни світу: як розвинені, так і ті, що розвиваються. Такі тенденції, зокрема, висвітлені у сучасних дослідженнях крос-культурного менеджменту [1].

Представниками та носіями різних культур у сучасному бізнесі можуть бути колеги по роботі, ділові партнери, інвестори, власники та топ-менеджери компаній, закордонні контрагенти і, звичайно, розмаїте коло споживачів, у тому числі — потенційних.

Ігнорування та, тим більше, вияви неповаги до інших культур можуть призвести до надзвичайно нега-

тивних наслідків. І тут особлива роль відводиться менеджерам, які мають швидко адаптуватися до мінливих умов мультикультурного середовища [2]. Якщо розглядати це питання у економічній площині, то наслідками можуть стати зниження продуктивності праці співробітників, конфлікти, розірвані або неукладені контракти із контрагентами, погіршення економічних показників діяльності, формування негативного корпоративного іміджу тощо.

До основних глибинних причин виникнення бар'єрів ділових крос-культурних комунікацій відносять наступні [3]:

- взаємне непорозуміння між представниками різних культур, яке знижує продуктивність праці;
- розбіжності у правилах поведінки та розумінні ролей (чоловіки — жінки, старші — молодші тощо);
- різні цінності та переконання;
- стереотипне мислення стосовно представників інших культур;
- етноцентризм (уявлення про норми своєї культури, як загальноприйнятні).

На наш погляд, крос-культурний менеджмент має вирішувати як проблеми внутрішньої інтеграції персоналу компанії, так і підвищувати ефективність її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Тобто сприяти реалізації ключових функцій корпоративної культури (згідно з класичною теорією Е. Шейна [4]).

Корпоративна культура — унікальна система цінностей, принципів, норм поведінки, яка визначає всі бізнес-процеси в організації, і вирізняє її з-поміж інших. Сучасна наука і практика менеджменту пропонує широкий набір важелів формування та розвитку культури. За мету ставиться забезпечення реалізації обраної стратегії та досягнення балансу інтересів стейкхолдерів організації.

В українських реаліях формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту ще відносно недавно, практично, не розглядалося через певну "закритість" вітчизняної економіки. Втім, незворотні процеси європейської та світової інтеграції нашої держави та бізнесу сприяли виникненню об'єктивної потреби у актуалізації цього питання.

Сьогодні можна виокремити цілу низку передумов для обґрунтування необхідності врахування крос-культурних чинників у процесі формування корпоративної культури (рис. 1).

Одним з ключових чинників, що актуалізують потребу у застосуванні концепції крос-культурного менеджменту в Україні, є наявність значної кількості транснаціональних корпорацій, які працюють у нашій країні. При чому частина з них не тільки має представництва, але й розміщує в Україні виробництво, створюючи робочі місця та наповнюючи державний бюджет. Так, вже ба-

Таблиця 1. Динаміка зовнішньої торгівлі (товарами) України*

Стаття	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
Експорт, млн дол. США	51405,2	68394,2	68830,4	63320,7	53913,5
Імпорт, млн дол. США	60742,2	82608,2	84717,6	76986,8	54381,8

*За даними Державної служби статистики України [5].

гато років в Україні успішно функціонують американські McDonald's, Procter & Gamble, Coca-Cola, PepsiCo, швейцарська Nestle, британська British American Tobacco, французька Danone, міжнародні AB InBev, Mondelez International та багато інших. Привабливим для іноземних компаній є і вітчизняний фінансовий сектор, зокрема, представлений такими брендами, як австрійська Raiffeisen Bank International AG, італійська UniCredit Group, французька BNP Paribas, польський Kredobank (Bank Polski) тощо. Успішно працюють на українському ринку німецькі торговельні мережі REWE Group (мережа супермаркетів "Billa") та Metro Group. Характерною для кожного з цих підприємств є проблема адаптації корпоративної культури материнської компанії до специфіки української ментальності та бізнес-культури.

З огляду на послідовну євроінтеграцію України, кількість іноземних компаній, які виходять на вітчизняний ринок, має зростати. Водночас динаміка курсу гривні робить розміщення виробництва у нашій країні (у тому числі, для реекспорту) надзвичайно привабливим. І це — одна з можливостей для виходу з кризи для нашої економіки.

Вихід на нові ринки завжди супроводжується потребою у адаптації до нового культурного середовища. Як

правило, протягом перших декількох років топ-менеджмент представництв або філій іноземних компаній в Україні складається з іноземців, які мають сформувати корпоративну культуру, яка інтегрує ключові корпоративні цінності материнської компанії зі специфікою національного менталітету країни фактичного функціонування. Гармонійне поєднання і узгодження норм і цінностей різних культур сприятиме налагодженню ефективних бізнес-процесів та успіху у довгостроковій перспективі. Ігнорування культурних аспектів може швидко призвести до непорозуміння, конфліктів, зниження мотивації і продуктивності праці та інших негативних наслідків.

На наш погляд, наявність представників різних національностей всередині однієї компанії вже не є обов'язковою вимогою для застосування концепції крос-культурного менеджменту. Процеси глобалізації сформували умови, коли будь-який з контрагентів може виявитись носієм іншої культури з принципово відмінними цінностями і принципами. Велика кількість вітчизняних компаній активно працюють із контрагентами з інших країн, отже мають бути готовими до взаємодії із зовсім іншими культурами. Через те менеджери та інші співробітники мають володіти компетенціями, необхідними для роботи у мультикультурному середовищі. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності українських компаній підтверджує важливість оволодіння такими компетенціями вітчизняними працівниками (табл. 1).

Крім експортно-імпортних операцій, зовнішні ринки є надзвичайно привабливими для кращих українсь-



Рис. 2. Ознаки корпоративної культури, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту

ких підприємств у якості пошуку джерел фінансування. Так, низка провідних вітчизняних компаній розмістила свої цінні папери на європейських фондових біржах. Зокрема акції деяких компанії торгуються на Лондонській (наприклад, "Миронівський хлібопродукт") [6] та Варшавській (наприклад, "Кернел", "Агротон") біржах [7]. Зауважимо, що в процесі аналізу потенційного об'єкту для інвестування передбачається не тільки дослідження фінансового стану компанії, але й інших складових її конкурентоспроможності та перспективності, до яких відносять і корпоративну культуру та бренд, загалом.

Втім, не лише зовнішньоекономічна діяльність є підставою для надання корпоративній культурі ознак "глобальної", адаптованої до мультикультурного середовища. Сьогодні в Україні офіційно проживає близько чверті мільйона іноземців [8], багато з яких працюють у нашій країні, а, водночас, всі вони є клієнтами багатьох українських підприємств і організацій.

Важливим чинником виникнення потреби у крос-культурному менеджменті в Україні є інтенсифікація процесів внутрішньої трудової міграції. Традиційно найбільш привабливими для кваліфікованих спеціалістів містами є Київ та великі обласні центри. Але ситуація суттєво змінилась з огляду на трагічні події в нашій країні. Зрозумілою є надзвичайна інтенсифікація внутрішньої міграції і трудової, зокрема. Ці обставини вимагають від керівництва підприємств і організацій максимально уважно ставитись до питань крос-культурного менеджменту у процесі формування корпоративної культури.

Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту передбачає надання їй ознак "глобальної" (рис. 2), такої, що буде об'єднувати співробітників незалежно від їх ціннісних орієнтацій. У процесі взаємодії культурне різноманіття має не створювати бар'єри, а збагачувати роботу, сприяти пошуку інноваційних ідей, нових, нестандартних підходів.

Корпоративна культура, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, має поєднувати такі фундаментальні цінності, як повага та толерантність до різних культур; рівне ставлення до працівників різних національностей; дотримання принципів корпоративної етики та корпоративної соціальної відповідальності, гнучка й ефективна мовна політика тощо із спрямованістю на результат, який може принести культурне різноманіття: сприяння внутрішній інтеграції працівників та зовнішній адаптації організації; відкритість; орієнтованість на роботу на глобальних ринках; готовність до змін, динамізм, інноваційність; залучення менеджерів із досвідом роботи у мультикультурному середовищі.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Нові реалії, до яких мають швидко адаптуватись українські компанії, поставили підвищені вимоги до організації всіх бізнес-процесів. Фундаментом, що визначає ключові принципи та норми діяльності, є корпоративна культура. Ставши частиною глобального світу, вітчизняні підприємства і організації мають привести процес формування і розвитку корпоративної культури у відповідність до кращих світових зразків, зберігши при цьому власну унікальність. Формування корпоративної

культури на основі концепції крос-культурного менеджменту дає можливість успішно функціонувати в умовах посилення процесів глобалізації, а також — європейської інтеграції України.

У планах подальших досліджень важливим питанням залишається економічна оцінка ефективності управлінських дій стосовно формування і розвитку корпоративної культури.

Література:

1. Thomas David C. Cross-cultural management: essential concepts / David C. Thomas, University of New South Wales & Mark F. Peterson, Florida Atlantic University. — Third Edition, 2014.
2. Management across cultures: developing global competences / Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciana Nardon. — 2nd ed. Cambridge University Press, 2013.
3. R. Delecta Jenifer, G. P. Raman Cross. Cultural Communication Barriers in Workplace / International Journal of Management, vol. 6, Issue 1, January. — 2015. — P. 348—351.
4. Schein Edgar H. Organizational culture and leadership / E. Schein. John Wiley & Sons. — 2010. — 464 p.
5. Офіційна сторінка Державного комітету статистики України / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Офіційна сторінка Лондонської фондової біржі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.londonstockexchange.com/home/homepage.htm>
7. Офіційна сторінка Варшавської фондової біржі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gpw.pl/>
8. Скільки іноземців проживає в Україні? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/skilki-inozemciv-prozhivaye-v-ukrayini/>

References:

1. Thomas, D. (2014), Cross-cultural management: essential concepts, University of New South Wales & Mark F. Peterson, Florida Atlantic University, USA.
 2. Steers, R. Sanchez-Runde, C. Nardon, L. (2013), Management across cultures: developing global competences, Cambridge University Press, UK.
 3. Delecta, J. Raman, C. (2015), "Cultural Communication Barriers in Workplace", International Journal of Management, vol. 6, issue 1, pp. 348—351.
 4. Schein, E. (2010), Organizational culture and leadership, John Wiley & Sons, USA.
 5. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2015), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 27 February 2015).
 6. The official site of London Stock Exchange (2015), available at: <http://www.londonstockexchange.com/home/homepage.htm> (Accessed 27 February 2015).
 7. The official site of Warsaw Stock Exchange (2015), available at: <http://gpw.pl/> (Accessed 27 February 2015).
 8. The official site of "Uryadovi Kuryer" newspaper (2013), "Skilky inozemtsiv prozhyvae v Ukraini?", available at: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/skilki-inozemciv-prozhivaye-v-ukrayini/> (Accessed 27 February 2015).
- Стаття надійшла до редакції 20.02.2015 р.*