

## КУЛЬТУРНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ АСПЕКТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті обґрунтовано взаємозв'язок між національною та корпоративною культурою діяльності організації в міжнародному бізнес-середовищі. Корпоративна культура базується на основі цінностей, які присущі національній культурі як їх комбінація зі зміщеними акцентами. Національний рівень культурних відмінностей детермінований головним чином цінностями, а корпоративний – практиками та формами діяльності. Таким чином встановлено, що термін «культура» завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких за змістом значення - як сукупність цінностей, міфів, символів, історій і артефактів, які є спільними для членів організації та спільність базових цінностей, що існують всередині суспільства.*

*Ключові слова: міжнародне бізнес-середовище, корпоративна культура, національна культура, культурні цінності.*

M. CHEPELIUK

Simon Kuznets Kharkiv National University Of Economics

## CULTURAL AND NATIONAL CHARACTERISTICS IN INTERNATIONAL ASPECT OF THE ORGANIZATION

*The article substantiates the relationship between national and corporate culture of the organization in the international business environment. Corporate culture based on the values that priss national culture combination with shifted accents. The national level cultural differences are determined primarily by values, corporate practices and activities. It was thus established that the term "culture" has always had in organizational theory the two main that are similar in meaning value - as a set of values, myths, symbols, stories and artifacts that are common to members of the organization and the commonality of basic values that exist within society.*

*Keywords: international business environment, corporate culture, national culture, cultural values.*

**Постановка проблеми.** У ХХІ столітті, періоді стрімкого зростання технологій, глобалізації та інтенсивних міжкультурних контактів, тема національно-культурних відмінностей і їх впливу на процеси бізнесу і менеджменту стають надзвичайно актуальними. Спілкування з представниками різних культур відбувається на різних рівнях - побутовому, політичному, економічному, в сфері науки, освіти та культури. Люди різних професій все

частіше взаємодіють зі своїми колегами з інших країн, йде інтенсивний обмін ідеями, досвідом, думками. В результаті такого спілкування з'являються нові міжкультурні проекти, створюються міжнародні організації, відкриваються спільні підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розвитку та взаємозв'язку національної та корпоративної культур займаються такі зарубіжні учені, такі як Г. Хофстеде, Хемел Г., Холл Р., Прахалад К., Е. Дюркгейм, М.Вебер та інші. Виходячи з аналізу зарубіжних публікацій, що присвячені теорії організації, в минулому більшість дослідників сприймали культурні розбіжності як бар'єр, що заважає ефективній комунікації та спільній діяльності. Сьогодні ж треба визнати, що при розумному та правильному використанні культурних особливостей та розбіжностей, вони перетворюються в джерело додаткових можливостей.

Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку корпоративної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів, саме у вирішенні практичних аспектів проблеми, відзначено недостатньо вивчене питання розвитку корпоративної культури та підходів до її оцінки.

**Метою статті** є встановлення взаємозв'язку між національною та корпоративною культурою діяльності організації в міжнародному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні важко заперечити, що розуміння власної національної культури, а також усвідомлення того, що бувають різні, інші культури, лежить в основі ділового та особистого успіху в умовах міжкультурного спілкування. До питання про взаємодію національної та корпоративної культури в Україні доцільно звернутися в силу різних причин. Зважаючи на те, що на українському ринку праці з'являється все більше і більше іноземних організацій, назріває необхідність підготовки співробітників, здатних успішно працювати в міжнародних організаціях, ведеться пошук шляхів подолання непорозумінь і конфліктів в мультикультурному колективі.

Національна культура визначається не лише кордонами держави, законодавчими та географічними особливостями країни, вона визначається також національними показниками, що виходять за її межі, такими як мова, релігія та історія. Також необхідно відмітити, що на національну культуру впливають події, що відбуваються всередині країни і світі. Таким чином,

національна культура відносно стабільна, але все ж таки змінюється під впливом різних обставин.

Існує тверде переконання, що національна культура грає ключову роль в створенні культурних цінностей. В свою чергу, цінності знаходяться у взаємозв'язку з потребами, установками і нормами певних людей і груп, що проявляються в певних нормах поведінки, які вносять вклад в підвищення ефективності організації чи приводять до її зниження. Додатковий вплив здійснюють цінності, запозичені із корпоративної і професійної культури працівників. Таким чином, від окремих людей і груп, що входять в організацію можна очікувати, що певні їх цінності будуть спільними, але в той же час, між ними будуть і певні відмінності.

Нідерландський спеціаліст в галузі міжнародних порівняльних досліджень Герт Хофстеде випустив черговий бестселер «Манія організаційної культури», та висловив думку, що стале відтворення патернів повсякденних практик, що спостерігаються в організаціях та культура, культурні відмінності націй – це різні по своїй природі явища, і термін «корпоративна» або «організаційна культура» є помилковими [1].

Г. Хофстеде починає з розділення понять «культура-один» та «культура-два». «Культура-один» відповідає буденному використанню, в якому ототожнюється з цивілізацією або з вдосконаленням розуму, зокрема з результатами такого вдосконалення, яким є освіта, мистецтво і література. «Культура-два» відповідає розумінню цього терміну в соціології і антропології. Це завжди колективний феномен, який розділяється тими, хто живе разом в одному соціальному оточенні, в якому ця культура і засвоєна. Цей термін служить для позначення всіх патернів мислення, переживань, почуттів і дій. Культурні відмінності можна спостерігати в безлічі повсякденних звичок – таких як взаємне вітання, атрибутика, ритуал прийому їжі, звичай демонструвати або приховувати почуття, збереження певної фізичної дистанції між співрозмовниками, способи прояву симпатії або правила гігієни. Одним словом, «культура – два» є колективним програмуванням свідомості, яке відрізняє свідомість однієї групи або категорії людей від іншої [4].

Хофстеде вважає, що основу культури-два складають цінності. Цінності формують ту чи іншу культуру, складають її сутність, відрізняють від інших культур. Але цінності практично неможливо спостерігати, вони сховані не лише для ока дослідника, але і для самого носія. Люди засвоюють їх з раннього

дитинства, коли ще не вміють пояснити їх для себе, і інтерпретації самих носіїв культури часто лише приховують справжні цінності, що визначають їх поведінку. Ритуали, герої і символи – це явні та зрозумілі елементи культури, що присутні в практиках і спостерігаються в тих же якостях [2;3].

Зазначимо, що характерні відмінності національних культур проявляються і в бізнесі і в діяльності організацій. Постає питання, чи можливо виключити національні риси організаційних відносин з виробничого середовища, замінивши їх цінностями корпоративної культури? Хофстеде вважав, що не можна [2;3].

І все ж таки, якщо культура-два і корпоративна культура – це різні речі (навіть не дивлячись на те, що корпоративна культура проникнута національними патернами поведінки), причому настільки різні, що використання поняття «культура» для корпоративних цінностей Хофстеде вважає помилкою, тому необхідно визначитись з чим же ми маємо справу в організації? [2;3;4].

Відсутність єдиного розуміння поняття корпоративна культура є однією з методологічних складностей його дослідження та потребує систематизації. Така неоднозначність в більшій мірі пов'язана з різними варіантами трактування корпоративної культури та різним змістом, який у неї вкладали дослідники та теоретики на різних етапах дослідження в цій області. При цьому мова йде не просто про визначення культури, а про різні підходи осмислення її природи.

У широкому антропологічному значенні слово «культура» означає створений певним суспільством «життєвий світ» (В. Дільтей, Е. Гуссерль), який суспільство вбудовує в природне оточення [5;6;7]. Поняття «життєвий світ» і «природне оточення», яким користується А. Гелен в «Основах філософської антропології», є найбільш важливими для розуміння культури в її антропологічному значенні. Спосіб життя людських спільнот лише частково детермінований природним оточенням і біологічними особливостями людини. Свій життєвий світ люди творять у відносному, але завжди наявному просторі свободи, проте на ранніх етапах свого буття вони не усвідомлювали його наявності. Спосіб поведінки і життя людей залежить від того, які звичаї творять людські суспільства в просторі свободи. Завдяки цьому вони перетворюють негативну свободу (свободу від об'єктивних детермінацій) на позитивну (створення особливого життєвого світу, самобутньої культури). Такі самобутні

культури такі дослідники як Е. Б. Тейлор та А. Дж. Тойнбі позначають словом «цивілізації», проте між поняттями «культура» і «цивілізація» є істотні відмінності, деякі автори такі як О. Шпенглер їх навіть протиставляють [5;9].

Самобутні культури здатні об'єднувати людей в спільноти - колективи, сформовані на основі історично створеного культурно-психічного підтексту. Вони відрізняються від договірних спілок або «товариств». Словом «союз» позначають групу людей, об'єднаних відповідним порядком, який регулює їх взаємовідносини, передбачає певну координацію дій. Встановлювати такий порядок можуть звичаї, звичаєве або писане право. Вони можуть бути добровільно прийнятими (договірні союзу) або нав'язаними. Товариства можуть різною мірою проявляти ознаки спілок і співтовариств.

Слово «нація» двозначне, на що звернув увагу німецький історик і філософ Ф. Майнеке у своєму «Космополітизм і національна держава». Її визначають як спільноту людей, об'єднаних культурно-психологічним підтекстом, створену історично або як єдність громадян в межах певної держави [8].

Створення національної культури, а отже, і нації, полягала у виділенні певних елементів культури з наявного етнокультурного розмаїття міфів, легенд, епосу, діалектів, та перетворенні їх і в поєднанні у нову культурну цілісність. Виділення цих елементів не було механічним процесом, адже культурна еліта, переробляючи і синтезуючи їх в нову культурну цілісність, одночасно творила ідеалізований образ нації або «національний міф». При цьому важливо було зберегти зв'язок нової культури з етнокультурним основою, на якому вона виникла. Для цього не обов'язково було знищувати раніше існуючі культурні відмінності, достатньо, щоб існування регіональних культур не заважало паралельному існуванню загальної культури. Наприклад, для діалекту, який набував статусу національної мови, достатньо було, щоб інші діалекти не претендували на цей статус [9].

Одночасно зі створенням національної культури, а нерідко ще перед тим, змінювалася самосвідомість людини. Її виникнення супроводжувалося змінами в ціннісних орієнтаціях: в ієрархії цінностей височіла нова цінність - нація, яка іноді навіть витісняла попередню вищу цінність у вірі. Становлення націй рівноцінно створенню національної культури і національної самосвідомості.

Поняття «нація» не можна визначати індуктивно через знаходження істотних ознак, які характеризують будь-яку націю. У гуманітарних науках часто застосовують «сімейне» визначення, яке ґрунтується на ідеях філософа і логіка

Людвіга Вітгенштейна. Суть його полягає в обліку певного набору ознак для нації - компактне проживання на певній території, спільна, бажано власна мова, спільна, іноді власна, релігія, власна держава, наявність національної самосвідомості. Іноді їх об'єднує лише одна ознака - національна свідомість - усвідомлення людьми своєї приналежності до однієї суспільно-культурної цілісності [11].

Сам Г. Хофстеде не знайшовши загальноприйнятого визначення явища корпоративна або організаційна культура, склав перелік ознак, відносно яких культура:

- характеризує цілісність, відноситься до цілого, яке більше ніж сума частин;

- історично детермінована, відображає історію організації;

- має відношення до речей, що вивчає антропологія, таких як ритуали і символи;

- є результатом соціального конструювання, зазвичай створюється і охороняється групою людей, які разом створили організацію;

- визначається як гнучка та така, що важко пристосовується до змін в навколишньому середовищі [1; 2; 3; 4].

Відмінність між корпоративною і національною культурою на думку Хофстеде, визначається тим, що різні складові культури – цінності і практики – по різному впливають на створення цих двох феноменів.

Національний рівень культурних відмінностей детермінований головним чином цінностями, а корпоративний – практиками та формами діяльності. Це визначає і інші відмінності, наприклад, те що цінності дорослої людини, а тим паче національна культура, проявляють при будь-якому впливі стійку тенденцію до самозбереження, а структури практик, які прийнято називати корпоративною культурою, піддаються цілеспрямованому формуванню і зміні. Коли ж мова йде про особливості корпоративних цінностей, то на думку Хофстеде, за це несуть відповідальність HR-спеціалісти, так як при прийомі на роботу вони відбирають (свідомо чи несвідомо) носіїв певних цінностей, необхідних для формування і підтримки своєрідної культури організації. Цим самим він підкреслює історичність і авторство корпоративної культури з боку групи осіб, що створили організацію [1; 2].

Корпоративна культура базується на основі цінностей, які присущі національній культурі як їх комбінація зі зміщеними акцентами. Дуже рідко вдається створити корпоративну культуру, яка суттєво відрізняється від національної. Своє власне обличчя корпоративна культура набуває не скільки як

система цінностей, скільки як управлінське середовище, причому це середовище створене цілеспрямовано певними особами, з набором певних і зрозумілих для них цінностей.

Корпоративна культура створюється в єдності і під впливом прийнятої в організації системи управління як сукупність патернів виробничих практик і внутрішньоорганізаційних відносин. Корпоративна культура на відміну від національної не може бути внутрішньо суперечливою, інакше вона переходить із ресурсів управління в сферу неконтрольованих умов.

Варто також зазначити, що початковий варіант трактування корпоративної культури частково співпадає з формулюваннями того, яким чином національна культура впливає на діяльність організації та її ефективність, особливо це стосується японських підприємств. Таким чином, термін «культура» завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких за змістом значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій і артефактів, які є спільними для членів організації. По-друге, він означав спільність базових цінностей, що існують всередині суспільства.

На основі результатів дослідження Хофстеде визначив набір структур, понять і уявлень, ставлення до яких носить яскраво виражене культурне забарвлення і, в свою чергу, формує особливості корпоративної культури як елементу культури національної [1; 2; 3; 4].

Насправді, існує велика кількість моделей, запропонованих вченими в галузі дослідження культурних цінностей. Для наглядної ілюстрації потенційних можливостей практичного застосування культурних моделей в умовах міжнародного бізнесу необхідно звернути увагу на поділ країн на групи по ознакам подібності цінностей. Групування країн за принципом спільності культури базується на припущенні про те, що основні культурні цінності країн, що входять в одну групу, схожі між собою і поведінка людей має багато спільного. Для менеджерів, які здійснюють міжнародну діяльність, це означає можливість використання наявного у них досвіду роботи в країнах, що входять в одну групу, кращого розуміння зарубіжних партнерів, більш швидку адаптацію, зведення до мінімуму культурного шоку та інших наслідків переїзду в іншу країну.

**Висновки.** Моделі культурних цінностей можуть бути корисними для розуміння подібності і відмінності між культурами. Проте вони по своїй суті є стереотипами, так як будь-яка культура є набагато складнішою, ніж описані моделі, і дуже важливо розуміти цю складність і комплексність. Акцент на національну культуру може до якоїсь міри бути причиною омани в тому разі,

якщо обмежуватись лише цим рівнем. Можна привести яскраві приклади виходу культури за межі країни (наприклад британська культура в більшості британських колоній) або ж приклади появи декількох культур в межах однієї країни (велика кількість різних діаспор в Канаді, в тому числі і української). Аналогічно, по причині того, що культури змінюються під впливом зовнішніх обставин, з часом вони можуть ставати більш або менш схожими. Проте в цілому, як уже було сказано, з точки зору організації дослідження корпоративної культури доцільно починати з національної культури.

### Література

1. Hofstede G. Culture's Consequences (second edition): Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. – Thousand Oaks, 2001.
2. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGrawHill, 1991.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGrawHill, 1991.
4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values, Newbury Park, CA: Sage. 1991.
5. Тойнби А. Дж. Постигение истории: пер. с англ. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 640 с.
6. Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. Т. 1. [3] (недоступная ссылка с 12-05-2013 [1793 дня]) — М.: ДИК, 1999. 2-е изд.: пер. с нем. А. В. Михайлова, вступ. ст. В. А. Куренного. — М.: Академический проект, 2009.
7. Дильтей В. Введение в науки о духе // Зарубежная эстетика и теория литературы XIX — XX вв. Трактаты, статьи, эссе. М., 1987.
8. Майнеке Ф. Загальний погляд на націю, національну державу і космополітизм / Ф. Майнеке // Націоналізм. Антологія [Текст] / [упоряд. : О. Проценко, В. Лісовий]. – К. : Смолоскип, 2006. – С. 264–272.
9. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В.// 2006. – Дрогобич: Вимір– 376с.

### References

1. Hofstede G. Culture's Consequences (second edition): Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. – Thousand Oaks, 2001.



2. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGrawHill, 1991.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGrawHill, 1991.
4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values, Newbury Park, CA: Sage. 1991.
5. Toynbee A. J. A study of history: transl. from English. – M.: Ayris-press, 2006. – 640 p.
6. Husserl E. Ideas to pure phenomenology and to a phenomenological philosophy. Vol. 1. [3] (dead link with 12-05-2013 [1793]) — M. DUC, 1999. 2-e Izd.: per. s nem. A. V. Mikhailov, introduction. article V. A. of Smoking. — M.: Academic project, 2009.
7. Dilthey W. Introduction to the science of the spirit // the Foreign aesthetics and literary theory XIX — XX centuries, Treatises, articles, essays. M., 1987.
8. Meineke, F. General view of the nation, the nation-state and cosmopolitanism / F. Meineke // Nationalism. Anthology [Text] / [ed. O. Protsenko. Forest]. – K. : Torch, 2006. – P. 264-272p.
9. Voronkova A. E. Corporations: governance and culture: monograph] / A. E. Voronkova, N. Babiak.M. Korenev E. N., Of Mazhur, I. V.// 2006. – Drohobych: Measurement– 376p.