

УДК 005. 941 : 33

**ШАВКУН І.Г.**

доктор філософських наук, професор,  
декан факультету менеджменту,  
Запорізький національний університет  
(Україна, Запоріжжя),  
shavkun@znu.edu.ua;

**ДИБЧИНСЬКА Я.С.**

кандидат філологічних наук, доцент кафедри ділової комунікації,  
Запорізький національний університет  
(Україна, Запоріжжя)

---

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ПРОБЛЕМА КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Стаття присвячена аналізу сутності культури організації в умовах складного, внутрішньо суперечливого поліетнічного і полікультурного середовища її функціонування з урахуванням глобалізації і транснаціонального характеру сучасних бізнес-процесів. Взаємодія організаційних культур, носіями яких виступають представники різних етнічних груп, стає одним з найважливіших чинників ефективного кроскультурного менеджменту*

**Ключові слова:** організація, організаційна культура, глобалізація, кроскультурний менеджмент

### **Вступ**

Розширення міжнародних зв'язків в умовах глобалізації економіки і подолання протиріч при роботі в нових соціокультурних умовах через відмінності в стереотипах мислення, коли традиції, цінності і норми одного соціуму впливають на культуру іншого, неможливо без міжнаціонального менеджерського спілкування. Інтернаціоналізація соціально-економічних процесів висуває перед менеджером завдання не тільки коректно ідентифікувати відмінності національних культур, а й адекватно їх використовувати для подолання міжкультурних бар'єрів під час розбудови відносин із зарубіжними партнерами. Оптимізація кроскультурних відносин стає невід'ємною умовою функціонування організації і виступає головним завданням кроскультурного менеджменту. Відтак, необхідність кардинального переосмислення сутності культури організації та її відповідності завданням з боку суспільства як до глобального, так й до національного бізнесу, а також пов'язана з цим проблема конвергенції-дивергенції культур, актуалізує тему дослідження.

**Мета дослідження** - проаналізувати сутність і цілі організаційної культури як чинника оптимізації кроскультурних відносин в умовах інтернаціоналізації бізнесу та глобалізації соціально-економічних процесів.

### **Обговорення проблеми.**

Передусім доцільно з'ясувати загальне і відмінне щодо двох близьких термінів, які широко використовуються при характеристиці культури компанії – «організаційна культура» і «корпоративна культура».

Нагадаємо найбільш поширене тлумачення поняття «корпоративна культура» як системи матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій корпорації, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе і інших у соціальному і речовому середовищі, що виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля [1]. Проте, зауважимо, етимологія слова "корпоративний" є не "корпорація" (у сучасному розумінні - організаційно-правовий тип підприємства). Ці обидва поняття походять від латинського "corporatio" - об'єднання, співтовариство. На підтримку саме такого тлумачення свідчить той факт, що ще А. Файоль серед базових принципів управління підприємством вважав зміцнення і підтримку корпоративного духу, завдяки якому досягається «гармонія персоналу». Доцільно зазначити, що ідея значущості корпоративного духу бере витоки зі середньовіччя, коли цехи і гільдії фахівців різних професій відрізнялися один від одного статутом, нормами поведінки.

Щодо поняття "організація", то воно поширюється і на бізнес-установи, і на різноманітні некомерційні утворення.

Поняття «культура» і, зокрема, «організаційна культура» інтегрують різні аспекти життя, діяльності, поведінки людей, їхніх об'єднань і суспільства в цілому на певному історичному етапі свого розвитку. Культура організації – «...це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [3, с. 29].

Попри термінологічне різноманіття («культура підприємництва», «господарська культура», «корпоративна культура», «організаційна культура»), організаційна культура починається в головах людей і сутністю даного соціокультурного феномена виступає їхнє духовне життя в умовах підприємницького середовища або організації, їхній моральний стан, мислення і дії. Відчуття причетності до культури організації - не щось природжене, а набуте. Різні прояви культури в організації взаємозв'язані: усім членам суспільства властиві єдині культурні цінності, і саме культура визначає межі різних соціальних груп. Звідси її головні змістові складові - цінності і процедури. Виходячи з того, що культура властива будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальними, ми вважаємо поняття «організаційна культура» більш узагальнюючим, таким, що включає і поняття «корпоративна культура».

За структурою організаційна культура є багаторівневим соціокультурним феноменом. Якщо на рівні окремої організації за своїми

сутнісними характеристиками організаційна культура може ототожнюватися з корпоративною культурою, то наступний рівень – це вже сукупність корпоративних культур організацій галузі. Нарешті, організаційну культуру можна також розглядати як ідеологію бізнесу в цілому, що спирається на капіталістичний тип мислення і розбудовується на засадах специфічних цінностей. Якщо на перших двох рівнях організаційна культура має на меті вирішення конкретних соціально-економічних завдань, то на рівні бізнес-ідеології вона здатна проникати в різні культурні форми і сфери буття і впливати на них. Носіями організаційної культури є персонал організації (фірми, компанії, галузі), який, через загальну систему цінностей і відчуття приналежності до колективу, самоідентифікується як учасник професійної спільноти. Відтак, організаційна культура набуває значення субкультури щодо культури суспільства.

Наявні наукові розвідки дозволяють виокремити два основних підходи до концептуалізації культури організації: раціонально-прагматичний і феноменологічний.

Раціонально-прагматичний підхід виходить з безпосередньої взаємозалежності трансформації культури організації від реальних змін у самій організації: корпоративна культура як одна з підсистем організації повинна бути об'єктом управління, а й відтак є результатом діяльності лідера організації та його команди. Орієнтована на практику, раціонально-прагматична школа спирається на ідею, що з метою отримання позитивних змін при необхідності можна впливати на культуру компанії.

З огляду феноменологічного підходу, організаційна культура активно впливає на процеси в компанії, її засади закладаються на рівні місії організації. Тому вона служить своєрідним дороговказом не лише при визначенні цілей і стратегій, а й при оцінці діяльності підприємства. Тим самими, діяльність співробітників набуває додаткового сенсу і відбиває рівень узгодженості усіх заінтересованих сторін – «стейкхолдерів». При цьому персонал організації виступає як суб'єкт, так й об'єкт. Якщо спочатку самі люди є носіями і джерелом формування організаційної культури, то в міру того, як остання набуває характеру усталеного явища, вона перетворюється на атрибут організації, що впливає на співробітників, формуючи їхню поведінку і відносини. Іншими словами, кожен новачок долучається до корпоративної культури, яка, у свою чергу, не тільки залучає, але й утримує його на спільному з іншими членами організації рівні.

З одного боку, культура організації може бути свідомим продуктом її лідерів, з іншого - вона формується довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Попри досить абстрактний характер, ідея організаційної культури, подібно атмосфері, є повсюди в організації і конкретно впливає на все, що там відбувається. ☒

Відомо, що засадами організаційної культури є певний набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації – зокрема, інноваційність, професіоналізм тощо. Актуальність культури для розбудови

Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту

організації зумовлена низкою обставин. По-перше, як важливе джерело стабільності і спадкоємності в організації вона додає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію. Це викликає у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. По-друге, обізнаність щодо основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, за ознаками найбільш важливого і суттєвого. По-третє, внутрішньоорганізаційна культура, більш ніж інші чинники, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника при виконанні поставлених перед ним завдань. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольові моделі (взірці для наслідування).

З'ясуванню сутнісних характеристик феномена організаційної культури сприяє також зіставлення з національною культурою. Якщо національна культура покликана формувати національну ідентичність, то організаційна культура створює унікальність кожної організації зі своєю системою цінностей, вірувань, установок і норм поведінки, вивчається новим членом організаційного співтовариства і здатна змінюватися. Тим самим організація уможливорює ідентифікацію особи через засвоєння організаційних норм. Проте, на відміну від національної, що забезпечує засвоєння цінностей і норм у ранньому дитинстві шляхом несвідомого інтроеціювання, організаційні цінності сприймає і свідомо засвоює, як правило, доросла людина.

Про неоднозначність тлумачення зазначеного співвідношення свідчать й думки найбільш видатних його дослідників. Так, Е. Шейн вважає вплив організаційної культури на співробітників компанії настільки ж сильним, як і вплив національної культури на життя людей [3]. Тоді як Лорен піддає сумніву вплив організаційної культури на такому глибинному рівні через непереможність національної культури в конфлікті з організаційної [6]. Спираючись на тезу про відмінність за своєю природою організації як соціальної системи від нації, Хофштеде наполягає, що працівник сам визначає ступінь власної заглибленості в організаційну культуру [5].

Попри зазначені розбіжності, у переважній частині наукових розвідок наявна спільна ідея щодо основних завдань ділової культури: розбудова згуртованої команди, виховання колективного духу, формування єдиної думки і лояльного ставлення персоналу до своєї організації, окреслення єдиних стандартів поведінки співробітників, налагодження взаємних комунікацій. Інструментами конструювання корпоративної культури виступають створення єдиного фірмового стилю організації, елементами якого можуть бути: інтер'єр будівель, фірмова символіка, дрес-код і стереотипи поведінки співробітників, вироблення стандартів ділового спілкування, прийняті методи стимулювання і мотивації персоналу, формулювання місії, цілей і завдань організації тощо. Це гарантовано призводить до нівелювання, або навіть усунення відмінностей між

економіками та культурами різних країн, а й відтак, корпоративна культура сприяє процесу глобалізації.

Якщо в культурно однорідних країнах організаційні культури не особливо відрізняються одна від одної, то за умов наявної культурної різноманітності може відбуватися відносно повільний процес «злиття» (fusion), що вимагає участі і залучення обох сторін. Так, японські компанії, стаючи власниками іноземних компаній, створюють гібридні, проблемно-дозволяючі культури: нова культура не відтворює атмосферу японської компанії і не є типовою для локальної національної культури. Практичний досвід свідчить, що злиття культур ефективно використовувалося в автомобільних компаніях, бізнесі високих технологій, у меншому ступені - у харчовій і фармацевтичній промисловості і найменш успішно - у дослідницьких організаціях, які за ознакою є занадто індивідуалістичні.

Найбільш характерними сферами соціально-економічної діяльності бізнес-організацій, де відбувається взаємодія і зіткнення різних культур, можна вважати: менеджмент міжнародного і міжрегіонального бізнесу; взаємодія професійних субкультур у бізнесі, управління цінностями компанії; комунікації із зовнішнім середовищем компанії; маркетинг; менеджмент людських ресурсів. Це ж стосується й таких ситуацій життєдіяльності, як зміна місця проживання, працевлаштування і кар'єрне просування в іншому регіоні або країні тощо. Зазначене зумовило появу так званого «кроскультурного менеджменту». Поняття «кроскультура» є похідним від двох понять: «cross» і «culture», що в перекладі з англійської означає - «перетин культур». Це - спілкування, взаємодія представників різних культур, співробітництво та комунікація на стику, перетині, зіткненні культур.

Кроскультурний менеджмент має міждисциплінарний характер. Серед релевантних сфера знання можна зазначити такі: «Міжнародний менеджмент і бізнес» (поведінка керівників у різних країнах і відмінності в методах ведення бізнесу); «Організаційна теорія і поведінка» (вплив культури на такі організаційні функції, як управління персоналом або розвиток організації)", «Теорія культури» (порівняння ціннісних орієнтацій щодо роботи в різних країнах), «Ділова комунікація» (вплив культури на вербальне і невербальне спілкування, порівняння стилів комунікації в різних країнах).

На думку Ненсі Адлер, кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей у організаціях світу і описує організаційну поведінку в різних країнах і культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки і прагне зрозуміти і поліпшити взаємодію між співробітниками, клієнтами, постачальниками і партнерами з різних країн і культур [4]. Поряд із поняттям «кроскультурний менеджмент» у науковому обігу існує й поняття «управління різноманітністю». Якщо кроскультурний менеджмент стосується більше представників різних культур, що працюють на компанію в середовищі, яке може бути новим для деяких з них (наприклад, працівники з різних країн працюють разом на автомобільному заводі в Польщі, Іспанії, Україні або

Туреччині тощо), то управління різноманітністю уможливило взаємодію людей, що належать до різних етнічних груп, культур, рас, релігій тощо в однорідному середовищі (наприклад, представники різних меншин працюють на американську компанію в США). Головна загроза для кроскультурного менеджменту - це етноцентризм і, як слідство, прагнення «вписувати» представників іншої культури в рамки своєї культури і очікувати, вимагати від них відповідної цим нормам поведінки.

Н. Холден, вважаючи, що кроскультурний менеджмент - це менеджмент багатьох культур як усередині організації, так і в її зовнішніх зв'язках, обґрунтовує нове його розуміння як форми менеджменту когнітивного (менеджменту знань) [2]. Це суттєво відрізняється від традиційного уявлення про кроскультурний менеджмент як управління культурними відмінностями і здатності справлятися з культурним шоком. Автор пропонує принципово новий підхід до кроскультурного менеджменту - сфери практичної діяльності, що передбачає роботу зі знанням як найбільш цінним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі в епоху глобалізації і геоeкономіки. Завданнями кроскультурного менеджменту є розбудова глобальних мереж, організаційне навчіння і когнітивний менеджмент. На відміну від традиційного розгляду культури в термінах національно-специфічних "сутностей" і антагоністичних "відмінностей", Холден тлумачить її як форму організаційного знання і основу компетенції компанії. Головна увага приділяється особистісному знанню: образам професійної та організаційної реальності, що виникають у свідомості менеджерів, можливим способам його виявлення, збереження та передачі. Фактично, Холден першим проаналізував феномен кроскультурного менеджменту в трьох аспектах: як самонавчання організації, спільне використання знань і розбудова інтерактивних мереж на локальному та глобальному рівні. Саме сукупність зазначених складових дозволяє використовувати різноманітність культур не як перешкоду, а як ресурс організації.

Відомо, що складність кроскультурної взаємодії звичайно обумовлюється неусвідомленістю своєї культурної специфіки її учасниками. Аксіоми кроскультурної взаємодії свідчать: культура виявляється у порівнянні; поганих культур не буває, бувають просто різні культури; всі культури різні, але рівні.

З одного боку, глобалізація як об'єктивний процес уніфікує організаційні форми спільної діяльності людей (договірні відносини, уніформізм, PR-акції компаній, вироблення фірмового стилю, констатація цілей і завдань, місії підприємства, стандартизація прийому їжі, спільного відпочинку тощо). Тенденція до універсалізації економічної сфери пов'язана, насамперед, з появою транснаціональних корпорацій (ТНК), частка яких в усьому світі складає більше 80%. Саме ТНК першими почали використовувати уніфіковані форми управління виробництвом, однак сьогодні у світі практично не залишилося жодного регіону, який би не

користувався термінологією корпоративної культури для формування своєї управлінської політики.

З іншого – кожна культура формує свою модель ідеальної комунікації, що несвідомо чи усвідомлено використовується її носіями. Причому не лише при передачі, а й при отриманні та інтерпретації повідомлень представників іншої культури, коли один і той же текст (вербальний або невербальний) декодується по-різному через різні соціокультурні контексти. Наприклад, пряmlinійність, характерний атрибут індивідуалістського американського стилю комунікації, не вбачається як ефективний чинник у представників такої колективістської організаційної культури, як японська. Так, у японській мові наявно 16 різних способів висловити ідею «ні», що дозволяє уникнути прямої констатації фактів і можливу конфронтацію. Досить суттєві розбіжності між зазначеними типами організаційних культур виявляються при ухваленні групового рішення. У колективістських культурах, як правило, досягнення консенсусу, узгодження інтересів всіх учасників вимагає значно більше часу, ніж у культурах індивідуалістських. Проте таке колективно ухвалене рішення майже неможливо змінити.

Ще одна важлива сфера впливу організаційної культури – добір персоналу. На відміну від японських мультинаціональних компаній, американські та європейські у своїх іноземних філіях звичайно віддають перевагу місцевим менеджерам, а не експатріантам, особливо коли йдеться про позиції топ-менеджменту. Причини такої переваги можна пояснити саме культурними факторами. Як правило, японський менеджер частіше, ніж американець чи західний європеець, прагне уникнути невизначеності. А призначення на відповідальну посаду співвітчизника, до якого відчуваєш більше довіри і з яким маєш спільну рідну мову, сприяє мінімізації можливого ризику.

Посилення взаємозалежності держав, економік і культур унаслідок інтеграції світової спільноти в умовах глобалізації призводить до того, що організаційна культура вже не вбачається виключно як ефективний інструмент розвитку організації, а стає важливим детермінантом формування глобального культурного простору. З одного боку, глобальні цінності істотно модифікують соціокультурні функції організаційної культури. Зокрема, організаційна культура фірми (корпоративна культура) під впливом процесу глобалізації перетворюється на дуже значущий для суспільства чинник об'єднання людей на різних рівнях виробничих і соціальних відносин завдяки наявності спільних цінностей, норм і формування схожої для всіх учасників картини світу. Виникаючі організаційні культури окремих фірм, холдингів, компаній тощо стають складовою частиною організаційної культури галузей, які, у свою чергу, виступають елементами та суб'єктами культури глобального співтовариства. З іншого боку, організаційна культура помітно впливає на всі складові життєдіяльності виробничих систем. Здатна до інфільтрації, організаційна культура впроваджується в інші сфери культурного життя і активно впливає на їхню динаміку.

Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту

## **Висновки**

Соціально-філософське осмислення феномена організаційної культури в широкому сенсі дозволяє розглядати його як сукупність форм і способів організації спільної діяльності людей у межах певної соціокультурної системи. Це, передусім, прийняті переважною частиною організації філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування і норми, на які спираються відносини і взаємодії як усередині організації, так і за її межами. Організаційна культура формується не довільно, а під величезним впливом етнонаціонального чинника, так як національні риси ділової культури зумовлені характерними для кожного народу особливостями сприйняття часу і простору, ставлення до істини, людини, природи людської діяльності і взаємин. Вона складається природним шляхом у цілком конкретних природних і соціокультурних умовах, що вкарбовуються в менталітеті народу, окремі представники якого і стають носіями певної організаційної культури.

Проте однією з основних особливостей постіндустріального суспільства є формування глобального економічного простору, що вимагає єдиних методів і способів управління людським капіталом. Саме цю функцію покликана забезпечити організаційна культура як квінтесенція багатовікового досвіду організації господарської діяльності. Причому, вплив глобалізації на характер системи організаційної культури має двоїстий характер: з одного боку, глобалізація є істотним чинником процесу трансформації організаційної культури, з іншого - сама організаційна культура виступає як фактор глобальних процесів.

Будучі невід'ємною частиною загальної концепції менеджменту, кроскультурний менеджмент, як здатність управляти різними відносинами, культурою, релігіями і звичками людей з метою досягнення найкращих результатів у бізнесі, є одним з ефективніших інструментів організаційної культури в глобальному масштабі. Формування нових моделей споживання, цінностей і норм міжособистісної комунікації, реалізація сучасних управлінських технологій актуалізують необхідність перед організаційною культурою завдання забезпечення в чужому або змішаному культурному середовищі послідовну поведінку для досягнення цілей організації шляхом усвідомлення як національних, так і корпоративних культурних відмінностей і напрацювання відповідних дій. Тільки така організаційна культура, що інтегрує базові цінності різних культур у практику менеджменту, поєднує визнання культурних відмінностей з глобальними стратегічними пріоритетами організації, може бути ефективною.

## **Список використаних джерел**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Изд.-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2006. - 184 с.



2. Холден Н. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2005 – 364 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; Под ред. В. А. Спивака. - СПб.: Питер Год, 2008. – 336 с.
4. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nded. PWS-KENT Publishing Company [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** [http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International Dimensions of Organizational Behavior&author=Nancy J..Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73](http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International+Dimensions+of+Organizational+Behavior&author=Nancy+J..Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73)
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind :/ Geer Hofstede t, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010 – 514 p. [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** <http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=Cultures%20and%20Organizations&author=Geert%20Hofstede,%20Gert%20Jan%20Hofstede,%20Michael%20Minkov&category=Management&eid=26622&type=Book>
6. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу: Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**<http://books.google.com.ua/books?id=rjYy9M4206UC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=Laurent+cross+cultural&source=bl&ots=Db8CZiHybC&sig=2oUrr2yResH-IgzgA6O5Cki21J4&hl=en&sa=X&ei=yxtqU9XkOuSM7AavuoHoBw&ved=0CFYQ6AEwBg#v=onepage&q=Laurent%20cross%20cultural&f=false>

## REFERENCES

1. Vikhansky O. Management: man, strategy, organization, process. - Moscow: Publishing House: "Dashkov & Co", 2006. — 184 p
2. Holden N. Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective/ [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** [http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyelGdf8C&pg=PA271&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyelGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
3. Schein Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. / [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
4. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nded. PWS-KENT Publishing Company [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** [http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International Dimensions of Organizational Behavior&author=Nancy J..Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73](http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International+Dimensions+of+Organizational+Behavior&author=Nancy+J..Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73)
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind :/ Geer Hofstede t, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010 – 514 p. [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу:** <http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=Cultures%20and%20Organizations&author=Geert%20Hofstede,%20Gert%20Jan%20Hofstede,%20Michael%20Minkov&category=Management&eid=26622&type=Book>
6. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management [Електронний ресурс] – **Режим доступу до ресурсу: Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**<http://books.google.com.ua/books?id=rjYy9M4206UC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=Laurent+cross+cultural&source=bl&ots=Db8CZiHybC&sig=2oUrr2yResH-IgzgA6O5Cki21J4&hl=en&sa=X&ei=yxtqU9XkOuSM7AavuoHoBw&ved=0CFYQ6AEwBg#v=onepage&q=Laurent%20cross%20cultural&f=false>

**ШАВКУН І.Г.**, доктор філософських наук, декан факультета менеджмента, Запорізький національний університет (Україна, Запоріжжя), shavkun@znu.edu.ua; **ДЫБЧИНСКАЯ Я.С.**, кандидат філологічних наук, доцент кафедри делової комунікації, Запорізький національний університет (Україна, Запоріжжя)

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ПРОБЛЕМА КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Статья посвящена анализу сущности культуры организации в условиях сложной, внутренне противоречивой полиэтнической и поликультурной среды ее функционирования с учетом глобализации и транснационального характера современных бизнес-процессов. Взаимодействие организационных культур, носителями которых выступают представители различных этнических групп, становится одним из важнейших факторов эффективного кросскультурного менеджмента.

**Ключевые слова:** организация, организационная культура, глобализация, кросскультурный менеджмент.

**SHAVKUN I.G.**, Doctor of Philosophy, Professor, Dean of the Faculty of Management, Head of the Chair of Business Communication, Zaporizhzhya National University (Ukraine Zaporizhzhya), shavkun@znu.edu.ua; **DYBCHINSKA Y.S.**, Candidate of Philological sciences, associate Professor of the Chair of Business Communication, Zaporizhzhya National University (Ukraine, Zaporizhzhya)

### **ORGANIZATION CULTURE AS A PROBLEM OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT**

This article deals with the organizational culture conceptualization in a complex, self-contradictory multiethnic and multicultural environment of its functioning in the context of globalization and transnational nature of modern business processes. Interaction of organizational cultures carriers who represent different ethnic groups has become one of the most important factors for effective cross-cultural management.

Social and philosophical understanding of the phenomenon of organizational culture in the broad sense allows to consider it as a set of forms and methods of organizing people's joint activities within a particular socio-cultural system. This is adopted, by the majority, philosophy and ideology of the organization management, assumptions, values, beliefs, expectations, standards and location that make the basis of interaction both within the organization and outside it. Organizational culture is not formed arbitrarily, but heavily influenced by ethno-national factor, as the national business culture traits due to the characteristic features of each people as far as the perception of time and space, the attitude to the truth, man, the nature of human activity are concerned. It is formed in a very specific natural and socio-cultural conditions that define the mentality of the people, the individual members of which become carriers of the organizational culture.

One of the main features of the post-industrial society is the global economic space creation, that requires uniform methods and ways of managing human capital. It is this feature that is designed to provide the organizational culture as a result of many centuries experience of organizing economic activity. Moreover, the impact of globalization on the nature of organizational culture is twofold: on the one hand, globalization has contributed to the transformation of organizational culture, on the other - the very organizational culture acts as a factor of global processes.

Being an integral part of the overall management concepts, cross-cultural management as the ability to manage a variety of relationships, culture, religion and habits of people in order to

achieve the best results in business can be considered among the effective tools of organizational culture in the globalized economy. The formation of new consumption patterns, values and norms of interpersonal communication, the implementation of modern management techniques - all these serve the task of providing foreign or mixed cultural environment of consistent behavior to achieve organizational goals by understanding both national and corporate cultural differences and implementing appropriate action. Only the organizational culture that integrates the basic values of different cultures in the practice of management, combines the recognition of cultural differences in the organization global strategic priorities, can be efficient.

**Keywords:** organization, organizational culture, globalization, cross-cultural management