

УДК: 658.3:174:005.336.4(477+4)

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Маказан Євгенія Василівна, к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя,

Yevheniia Makazan, Ph.D., Associate Professor, Department of Business Administration and management of foreign economic activity, Zaporizhzhya national university, e.v.makazan@gmail.com, +380668139229

Ye. Makazan. Foreign experience and characteristics of corporate culture at Ukrainian enterprises.

To date, in order to maximize profits from medium and large businesses, companies need a clear strategy for corporate culture. To succeed in managing an enterprise, it is necessary to know different levers of influence on workers and use them in order to properly organize the working space (without economic and moral losses), increase productivity in the team, and ultimately achieve a profit increase. The article deals with foreign experience and features of the corporate culture of some regions of the world. The components of corporate culture are analyzed based on the example of Western Europe and the Far East. Increasing the level of knowledge about foreign corporate cultural differences in business can help in building the necessary competences of Ukrainian enterprises, as well as in creating competitive advantages. The article highlights the features of corporate culture in Ukrainian enterprises, its formation, development, as well as positive and negative features. It is determined that modern corporate culture of enterprises of Ukraine should be based on the best elements of Western, Eastern and national samples. A distinctive feature of the corporate culture of all regions of the world is the trust between the workers and managers of the enterprise. Motivation of the personnel is one of the criteria for successful management of the company. Corporate culture is a deeply embedded form of social control that influences decisions and behavior of the employees. Therefore, the Ukrainian top management should form a new model of corporate culture that would combine the characteristics of the culture of the western and eastern model, as well as national interests.

Маказан Є. В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України.

На сьогоднішній день для отримання максимального прибутку з середнього і крупного бізнесу підприємствам необхідна чітка стратегія ведення корпоративної культури. Для успішного управління підприємством необхідно знати і використовувати різні важелі впливу на робітників, щоб правильно організувати робочий простір (без економічних та моральних втрат), підвищити продуктивність роботи у колективі, і в кінцевому етапі досягти збільшення прибутку. У статті розглянуто зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури деяких регіонів світу. Проаналізовано компоненти корпоративної культури на прикладі Західної Європи та країн Далекого Сходу. Підвищення рівня знань про зарубіжні корпоративні культурні відмінності у бізнесі може допомогти у формуванні потрібних компетенцій українських підприємств, а також у створенні конкурентних переваг. У статті висвітлено особливості корпоративної культури на українських підприємствах, її становлення, розвиток, а також позитивні і негативні риси. Визначено, що сучасна корпоративна культура підприємств України має будуватися на краях елементів західного, східного та національного зразків. Характерною особливістю корпоративної культури всіх регіонів світу є довіра між робітниками і керівниками підприємства. Мотивація персоналу - це один з критеріїв успішного управління компанією. Корпоративна культура є глибоко вбудованою формою соціального контролю, яка впливає на рішення та поведінку працівників. Тому, українське керівництво повинно сформувати нову модель корпоративної культури, яка поєднала би характеристики культури західного і східного взірця, а також національні інтереси.

Маказан Е. В. Зарубежный опыт и особенности корпоративной культуры на предприятиях Украины.

На сегодняшний день, для получения максимальной прибыли в среднем и крупном бизнесе, предприятиям необходима четкая стратегия ведения корпоративной культуры. Для успешного управления предприятием необходимо знать и использовать различные рычаги воздействия на работающих, чтобы правильно организовать рабочее пространство (без экономических и моральных потерь), повысить производительность труда в коллективе, и в конечном этапе добиться увеличения прибыли. В статье рассмотрен зарубежный опыт и особенности корпоративной культуры некоторых регионов мира. Проанализированы компоненты корпоративной культуры на примере Западной Европы и

стран Дальнего Востока. Повышение уровня знаний о зарубежных корпоративных культурных различиях в бизнесе, может помочь в формировании нужных компетенций украинских предприятий, а также в создании конкурентных преимуществ. В статье освещены особенности корпоративной культуры на украинских предприятиях, ее становление, развитие, а также положительные и отрицательные черты. Определено, что современная корпоративная культура предприятий Украины должна строиться на лучших элементах западного, восточного и национального образцов. Характерной особенностью корпоративной культуры всех регионов мира является доверие между рабочими и руководителями предприятия. Мотивация персонала - это один из критериев успешного управления компанией. Корпоративная культура является глубоко встроенной формой социального контроля, которая влияет на решения и поведение работников. Поэтому, украинское руководство должно сформировать новую модель корпоративной культуры, которая объединила бы характеристики культуры западного и восточного образца, а также национальные интересы.

Постановка проблеми. Фінансовий прибуток завжди мав величезний вплив на розвиток будь-якої компанії. Але для отримання максимального прибутку необхідно знати і використовувати різні важелі впливу на працю робітників, щоб організувати вдалий робочий простір який підвищить продуктивність роботи у колективі. Ці критерії становить корпоративна культура на підприємстві, дотримання яких є необхідним для досягнення успіху.

Оскільки тема корпоративної культури є новою для України, і сформована на основі радянських характеристик культури, це становить величезну проблему у наш час. Недосвідченість українського керівництва, байдужість до національних інтересів і виконання роботи аби-як призводить до занепаду компаній. Тому, українське керівництво повинно сформувати нову модель корпоративної культури, яка поєднала би характеристики культури західного і східного взірця, а також національні інтереси. Ця проблема є надзвичайно актуальною зараз, коли Україна вступила на шлях Євроінтеграції. Це характеризується появою іноземних компаній, за рахунок яких українські фірми значно відстають і стають неконкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням та аналізом особливостей корпоративної культури у Західній Європі, США та на Сході займалися такі провідні іноземні науковці: Є. Х. Шейн, А. Кромбі, Р. Дж. Пеннінгтон, Р. Ругас, К. Джаннето, М. Дженнекес, С. Девіс та ін.

Вони акцентували увагу на головних спільних критеріях корпоративної культури у цих регіонах, а саме: стосунки між працівниками, структура керівництва, зона роботи, праця у проектах, мотивація і довіра між працівниками підприємства.

Тема становлення та розвитку корпоративної культури в Україні знайшла своє відображення у працях таких вітчизняних вчених: Т. Г. Кицак, С. І. Семенко, А. Бурлакова, О. В. Макарова, Л. Савчука, А. О. Блінова та ін.

Оскільки ця тема є новою і недостатньо дослідженою, велика кількість науковців продовжують аналізувати основні етапи формування корпоративної культури, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на неї, її розвиток та негативні риси.

Незважаючи на велику кількість праць, які представлені вітчизняними та іноземними науковцями, деякі питання з теми корпоративної культури не є вирішеними. Кризові явища, які спостерігаються на українських підприємствах, тема формування нової моделі корпоративної культури, способи підвищення конкурентоспроможності підприємств потребують більш ґрунтованих досліджень.

Мета статті. У роботі проаналізовано головні характеристики корпоративної діяльності на Заході та Сході з метою виокремлення тих рис, які будуть найбільш доречними для впровадження в українську модель корпоративної культури. Оскільки організаційна культура в Україні тільки проходить етап свого становлення, то зарубіжний досвід є надзвичайно корисним для українських організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення успіху і великих фінансових доходів, сучасні підприємства повинні створити і слідувати певним принципам організаційної культури та корпоративної діяльності. Корпоративна культура

є основним взірцем спільних припущень, цінностей та переконань, які вважаються вірним способом мислення та реагування на проблеми і можливості, що стоять перед підприємством. В свою чергу, корпоративна культура є глибоко вбудованою формою соціального контролю, яка впливає на рішення та поведінку працівників. Корпоративна культура пов'язує воедино співробітників компанії, складає мотивацію їх діяльності. Це впливає на збільшення фінансового прибутку у компанії, адже уся робота повинна виконуватися злагоджено і без напруженої атмосфери. Тому дуже важливо сформувати культурний простір, що включає в себе норми поведінки, складання робочого процесу, проведення навчання та визначення ідеальної моделі поведінки у колективі.

Виокремлюючи вищевказані поняття, підприємство можна представити системним організмом, де співробітники компанії всіх рівнів, генеральний директор і її власники є носіями норм корпоративної культури. В Україні на ці норми майже не акцентовано увагу, що призводить до неефективної діяльності організацій. Саме тому варто звернутися до досвіду іноземних підприємств.

Керування корпоративною культурою в різних країнах здійснюється особливим шляхом, що залежить від їхніх національних особливостей. Але є необхідні критерії корпоративної культури на підприємствах в різних країнах світу які направлені на розвиток. На рис.1 зображено головні компоненти корпоративної культури, які притаманні для усіх регіонів світу.



Рис.1. Корпоративна культура за компонентами

Організація стосунків між працівниками та створення робочого простору є важливим критерієм корпоративної культури підприємства будь-якої країни. Розглядаючи стосунки між працівниками в Японії, можна виділити, що для них характерна групова солідарність. Японці вміють працювати у команді, разом розробляти стратегічні плани щодо розвитку компанії, вирішувати конфліктні ситуації, колективно знаходити відповіді на проблемні питання. Завдяки цьому, вони допускають мінімальну кількість помилок на шляху розвитку японських компаній.

Для китайської організації також характерна колективна єдність. Там не має поняття «я», оскільки кожне «я» перетворюється у колектив. Кожного працівника підтримують у колективі, хвалять і допомагають вирішити проблеми. Завдяки цьому, кожен робітник намагається бути корисним для колективу і для компанії в цілому, підтримувати їх і допускати мінімум помилок. Така відданість працівників допомагає китайським організаціям успішно розвиватися і отримувати колосальний дохід.

Американські організації підтримують і розвивають індивідуальність кожної людини. Кожен з працівників вправі надати свої пропозиції щодо вирішення проблем, його обов'язково підтримають і навіть висловлять подяку перед колективом [1][2]. Такий характер корпоративної культури дає змогу американському керівництву подивитися на вирішення проблеми з різного боку і вибрати найоптимальніший варіант, відповідно, відсоток ризику значно знижується.

Для Європейських країн також характерна підтримка індивідуальних якостей кожного працівника. Керівники виховують повагу до іншої думки працівника, що

дозволяє уникнути конфліктних ситуацій всередині організацій. Завдяки цій особливості, кожен працівник має почуття вини за неправильно виконану роботу.

На особливості роботи у компанії впливає такий важливий фактор культури, як вдале проектування робочої зони і організація робочого часу персоналу. Момент проектування дійсно необхідний для розгляду, бо характерне розміщення працівників у просторі офісу стає вирішальним для їх спілкування, успішного та своєчасного виконання поставлених завдань.

Японські робітники надають перевагу облаштуванню робочого простору подібного до сімейного стану. Як в Японії, так і в Китаї саме сімейні стосунки стимулюються зсередини організаційного оточення[3]. Облаштування такої атмосфери пов'язано з тим, що ці народи проводять на своєму робочому місці більше 12-ти годин і домашня атмосфера стимулює їх роботу на досягнення кращого результату.

На Заході робоче місце не закріплене за працівником на певній території. Тобто людина може працювати незалежно від офісу. Під час такої організації праці розмиваються кордони між професійним і приватним життям, як результат – працівники більше докладають зусиль, творчості до робочого проекту і цінують роботу у різних місцях. Спосіб мобільності і створення робочого маневрування, тобто зміни робочої зони характерний для Німеччини, Нідерландів і Сполучених Штатів.

Для Нідерландської корпоративної культури також важливим є розміщення персоналу і керівництва в єдиному робочому просторі. Це дає змогу розширити межі їх співробітництва і уникнути негативних ситуацій для компанії, таких як неефективна робота з боку працівників, конфліктні ситуації у колективі тощо.

Для Великобританії характерне те, що працівники компаній можуть обговорювати робочі проекти під час обідніх перерв і у вільний від графіку час. Це дає змогу більше часу сконцентрувати на проекті і, як наслідок, отримати шалений успіх у компанії.

На Заході і Сході значна свобода міжособистісних відносин і єднання у колективі проявляється проведенням постійних зустрічей працівників. На них обговорюються пропозиції щодо оптимізації існуючих або створення нових проектів. Такий спосіб організації є позицією дружнього та демократичного стилю управління.

Структура керівництва, як один з головних критеріїв корпоративної культури, є різною в окремих регіонах світу. Типова французька компанія представляє собою жорстку ієрархічну структуру з централізованим управлінським апаратом. Всі рішення приймаються на рівні керівників і потім передаються вниз для подальшого обговорення. Керівники французьких компаній вважають за краще приймати важливі рішення не на зборах, а між собою, в неформальній обстановці.

Західними компаніями Великобританії та США була проведена спроба створення культури інноваційного мислення під керівництвом Джекома Стека. Ним пропонувалася система відкритого управління, яка представлена відкритими комунікаціями, зворотнім зв'язком з керівництвом, стимулюванням працівників та довірою їм[6].

У японських та китайських компаніях управління більш централізоване, в результаті чого робітники менш самостійні при вирішенні поточних питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, відповідними елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення керівництвом. При цьому невелика група менеджерів середнього рівня розробляє рішення і погоджує їх з керівниками і персоналом відповідних відділень.

Наступною характерною особливістю корпоративної культури всіх регіонів світу є довіра між робітниками і керівниками підприємства. Вона веде до співпраці і стає важелем здійснення якісно нового ведення бізнесу. Тому країни, які створюють управління роботою корпорації на основі довіри, більше досягають успішних результатів.

У Швейцарії особливу роль приділяють створенню і підтримці довіри у відносинах між працівниками в одному колективі. Ця риса простежується навіть в девізі Швейцарії: «один за всіх і всі за одного». А ось у Японії корпоративні відносини засновані на сім'ї. Японські керівники вважають, що саме сімейні стосунки є більш надійними, і тому вони є гідними довіри керівництва. Саме з цієї причини, вони стимулюються зсередини організаційного оточення [3] [4].

Робота над проектами у корпоративній культурі колективу є також важливим компонентом. Частіше це проявляється у зрощуванні як командних, так і суперницьких проектів. Саме конкурентоспроможність стає мотиваційним фактором для того, щоб краще працювати. У країнах Америки конкуренція стоїть на основній сходинці розвитку компанії, тому керівник робить усе можливе, аби у колективі простежувався дух конкуренції. Наприклад, він може виокремити одного працівника і видати йому грошову премію при усіх працівниках, або похвалити за успішно виконану роботу і видати грамоту. Але у Німеччині, Швеції, Австрії, Франції конкуренція не дуже заохочується, оскільки для їхньої корпоративної культури є важливим для робітників чітко виконувати свої обов'язки. Конкуренція, на думку більшості керівників, буде лише заважати роботі працівника.

Як західні, так і східні аналітики вважають, що корпоративна культура повинна існувати не тільки всередині, а й навколо компанії. Це пояснюється тим, що нові співробітники повинні інтегруватися до роботи на новому місці, і їм вкрай необхідно відчувати і спрямовувати свою поведінку в потрібному напрямку[5]. Багато компаній зазнають невдачі в міжнародних дослідах безумовно через те, що вони не в змозі налаштуватися до місцевої культури.

Корпорації провідних західних країн Великобританії, Швейцарії, Нідерландах впевнені, що окремим етапом слугує навчання нових працівників та саморозвиток персоналу шляхом обміну знаннями й проведенням семінарів. Частіше це навіть проходить у формі колективних зустрічей останнього робочого дня, які характерні для компаній з організацією командних стосунків між працівниками [6][7]. Також у корпорації агітується розвинута позиція, що працівник, незалежно від свого стажу, освіти або позиції в компанії, сприяє успіху компанії.

Мотивація персоналу – наступний критерій успішного управління компанією. Саме місцеві цінності і норми стають характерними для створення рушійних важелів управління корпорацією – різні нагороди, поважні відзнаки, інші стимули.

Модель мотивації праці французів характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і гнучку систему оподаткування. Особливість такого питання – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці мотивації праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Останнє більш характерне для управлінського персоналу. [світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні]. Індивідуалізація оплати праці у Франції проходить шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника, що дуже характерно для західного взірця.

Розповсюдження партнерських відносин між підприємцями і робітниками складає показник мотивації праці у Великобританії. У цій країні прибуткові модифікації системи оплати праці представлені у двох варіантах: грошова і акціонерна, з частковою оплатою у вигляді акцій. Можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми, передбачається[12]. Мотивація японців пов'язана з їх культурою, національним характером, що нерозривно поєднується з їх трудовою

активністю. Основою мотивації є гармонізація праці та капіталу. Японці не зводять отримання прибутку компанії за головну мету своєї діяльності, вони цінують отримання задоволення від якісно зробленої роботи.

Особливості ведення переговорів є також різними в певних регіонах світу. Визначається, що західні партнери при веденні ділових переговорів є більш відкритими, прямолінійними зі своїми партнерами, а східні партнери більш закритими. Наприклад, шведи є досить неформальними та підкреслюють відкритий, демократичний діалог під час переговорного етапу.

У Скандинавії стиль спілкування відрізняється прямою, відкритістю, де переговори стосуються суті питання. У Великобританії та Ірландії бізнес-комунікації можуть бути важко зрозумілі, оскільки британці та ірландці не люблять ображати своїх ділових партнерів[8].

Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Японці велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, також можуть підкреслено демонструвати свою увагу до позицій співрозмовника. Проте остаточні рішення представники Далекого Сходу, обох названих вище країн, приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Корпоративна культура в Україні, на сьогодні, не є настільки сформованою, щоб мати основні показники корпоративної культури на усіх підприємствах країни. Проте в країні є відповідні особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище й культуру. За думкою А. Скуратівського, своєрідний характер на створення української корпоративної культури має ментальність, національна особливість, які базуються на принципах індивідуальності[11].

Саме індивідуальність нашого народу стає основним важелем у побудові організаційної культури сучасних українських підприємств. Ймовірно, індивідуалізм став наслідком прагнення народу до свободи, незалежності, а тому й деякої самоізоляції. У сучасному корпоративному дусі характерна самоізоляція стає перепорою для організації командної роботи у проектах і це призводить до руйнування організаційних форм упорядкування, до проблем у керуванні робочої діяльності.

Особливістю української культури підприємства є встановлене робоче місце. Закріпленість працівника за спеціальною зоною роботи, походить корінням з минулої політичної системи. На сьогодні, у компаніях залишається прикріплена за працівником робоча зона і наявність нечисельного спільного простору. Більш молода тенденція до створення єдиного робочого простору і підтримки командних ініціатив частіше представлена в малому бізнесі і тільки набуває сили до поширення.

Наступною важливою складовою для формування української корпоративної культури є жорстка централізована система роботи. Оскільки застарілі приклади Радянської держави лишилися в організаційній діяльності працівників, то на найближчий час складно говорити про докорінну його зміну. З отримання незалежності, патерналізм в Україні був доповнений і поширений у соціальній, економічній та управлінській сферах і не зникає самостійно зі зміною політичної системи.

Критерій мотивації також є характерним для української корпоративної культури. Найчастіше, він проявляється в матеріальному типі. Проте на сьогодні в країні ще залишається великий відсоток компаній, де відсутні засоби мотивації праці. Досягнення результатів проводиться за допомогою акценту на особистій корпоративній відданості, що є доказом сталого минулого.

Іншим показником розвитку корпоративної культури вважається встановлення стосунків між персоналом підприємства. В Україні більш характерна практика формальних відносин. Однак, існує доволі молода сучасна тенденція до створення у колективі неформальних відносин, зорієнтована на прозахідний приклад стосунків між

працівниками компанії. Порівняння чинників корпоративної культури наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння чинників корпоративної культури різних країн

| Чинники | Західні країни | Україна | Східні країни |
|--|---|---|---|
| Робота у суспільних проектах | Командна, конкуренція не дуже заохочується (Швеція, Австрія, Німеччина) | Розвинута індивідуальність, самоізоляція – перепона для командної роботи | Послідовна (Японія) і частіше командна або взаємодіюча (як в Китаї, так і в Японії) |
| Стосунки між працівниками | Співробітництво, єднання, постійні зустрічі працівників | Частіше формальні відносини | Сімейного плану, групова солідарність |
| Необхідність створення робочого простору | Робота не залежить від офісу та мобільність робочої зони (Британія, Нідерланди) | Закріпленість за працівником спеціальної зони роботи | Єдиний робочий простір, подібний до сімейного стану |
| Довіра | На вищому рівні, крім Франції, Іспанії – контроль | Ієрархічний жорсткий контроль | Довіра веде до співпраці (Японія), у Китаї – контроль |
| Керівництво працівниками (лідерство) | Демократична, відкрита (Великобританія), ієрархічна структура (Франція) | Ієрархічна структура | Централізованість, лояльна ієрархічна система |
| Мотивація | Матеріальна і залежна від різних факторів | Не тільки матеріальна | Матеріальна у поєднанні з нематеріальною |
| Нові працівники | Активне інтегрування до роботи на новому місці | Заохочуються молоді працівники | Інтегрування до роботи на новому місці |
| Переговори з партнерами | Формальні або неформальні, але прямою, відкритістю | Відходження від формальності, загальні питання без конкретної їх реалізації | Формальні, точні і обов'язкові |

Що стосується залучення до роботи нових працівників в Україні, то можна визначити два варіанти. З одного боку, наслідуючи досягнення західних компаній у цій темі, активізувалася інтеграція більш молодого, до 35 років, персоналу, навіть з мінімальним досвідом роботи. Але місця для молодих звільняються за рахунок працівників не старшої, як необхідно, а середньої вікової категорії. Саме ця верства має досвід роботи, здатна навчати новоприбулий персонал і має достатньо часу, щоб гідно працювати не один рік. З іншого боку, залишається тенденція до сталого, більш консервативного режиму прийняття на роботу, впливовим компонентом якого стає наявність достатнього попереднього досвіду роботи за сферою. При цьому як навчальний інструктаж, так і програми підвищення кваліфікації проходять на робочому місці. Лише незначна частина молодих підприємств, у зв'язку з повільним переходом до капіталістичного строю в Україні, звертають увагу не на освітній рівень майбутнього працівника, а на його готовність якісно і вчасно виконувати свою роботу та спеціалізуватися на своїй сфері.

Проведення переговорів, як елемент корпоративної культури, є проблемним питанням для українських компаній. На сучасну модель зносин має вплив існування минулих штампів, що негативно впливає на розвиток компанії. Під час переговорного процесу українці часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють можливим способам їх реалізації. Бажання критикувати партнерів переважає і під час перемовин, і після них. Це суттєво позначається на пропонуванні власних варіантів конструктивних рішень. Крім того, українці частіше прагнуть не приймати ризикованих позицій. Це загалом суттєво позначається на ефективності співпраці національного бізнесу з іноземними партнерами.

Фактична відсутність власної сформованої корпоративної культури в Україні є поштовхом для швидкого розвитку ІТ (інноваційних технологій) сектору. В ІТ секторі формується зовсім інша культура, для якої характерні як елементи східної корпоративної культури (спільний робочий простір у межах офісу) та західної культури (вільної ідеї, робочого часу, і високий рівень мотивації). В ІТ не має конкретної національної або географічної прив'язки, притаманної корпоративній культурі підприємств.

Слід відзначити, щоб досягти позитивних результатів в бізнесі, українським компаніям не потрібно переймати приклади культури західного, чи східного зразку за єдиний взірець, а треба поєднати різні типи культур та визначити свою. Для формування корпоративної культури в Україні доцільним буде увібрати увесь досвід минулих поколінь і з користю застосовувати його, у поєднанні з багатим досвідом різних країн. Головною метою повинно стати підвищення продуктивності праці, а тому кожен робітник повинен відчувати особисту відповідальність за свою роботу. Окрім цього, треба переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації і ставлення керівництва до підлеглих.

Висновки. З вказаного вище аналізу підходів до різних корпоративних культур за регіонами праці, треба усвідомити, що ключем до успіху в бізнесі на міжнародному рівні є розуміння ролі співвідношень в ньому. Незалежно від сектора, де працює колектив, культурні відмінності матимуть безпосередній вплив на прибутковість компанії. Підвищення рівня знань про міжнародні культурні відмінності у бізнесі може допомогти у формуванні потрібних компетенцій, а також у створенні конкурентних переваг. Саме тому очевидними стали компанії прозахідного і просхідного образів ведення бізнес-діяльності. У той час як західноєвропейська культура підкреслює індивідуалізм, японська культура спрямовує увагу на групові дії і необхідність додаткової співпраці між урядом і компаніями.

Основна частина дослідження була відведена порівнянню культур в корпораціях західного, східного прикладів між собою. Були виділені характерні особливості різних країн. Значний етап в роботі займає дослідження моделі корпоративної культури в Україні по основним виділеним позиціям. В дослідженні була дана можливість розуміння напрямку становлення та розвитку корпоративної культури.

Тож, з одного боку, важливо усвідомлювати культурні відмінності різних країн, з іншого боку, також важко розуміти важливі аспекти організаційної культури кожної країни. Саме тому знання про такі ключові фактори і відповідне їх використання постануть безпосередньо основними важелями впливу на роботу і на запоруку успіху у бізнесі. Суцільність поглядів усіх співробітників корпорації, їх корпоративна культура, мета, компетентність та пунктуальність сприяють досягненню встановлених задач у розвитку бізнесу та отримання матеріальних прибутків для підприємства. Усі розглянуті способи досягнення мети керівництвом компанії направлені на об'єднання всіх працівників та налаштування праці на розвиток корпорації.

Список використаних джерел:

1. Boniface M. *Organization culture as driver of competitive advantage* / Madu Boniface. // *Journal of Academic and Business Ethics*. – 2012. – №5. – С. 1–9.
2. Mashal A. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector* / A. Mashal, S. Saima. // *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. – 2014. – №14. – С. 20–29.
3. Meyer Junior V. *The Influence of Culture in International Business* / V. Meyer Junior, B. Meyer, J. Murphy. // *EnANPAD*. – 2006. – С. 1–13.
4. O'Donnell O. *Understanding and Managing Organisational Culture* / O. O'Donnell, R. Boyle. – Dublin: *CPMR Discussion Paper*, 2008. – 95 с.
5. Omotayo O. *Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities* / O. Omotayo, A. Adenike. // *Journal of Competitiveness*. – 2013. – №5. – С. 115–133.
6. Pilat P. *How organizational culture influences building a learning organization* / PilatPilat. // *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4*. – 2016. – №1. – С. 83–92.

7. Preissing D. *Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience* / D. Preissing, F. Loennies. // *Journal of New Business Ideas & Trends*. – 2011. – №9. – С. 28–42.
8. Schein E. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar Schein. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004. – 437 с. – (Third Edition).
9. Shahzad F. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview* / Fakhar Shahzad. // *interdisciplinary journal of contemporary research in business*. – 2012. – №9. – С. 975–985.
10. Андрущенко А. О. Вплив культури на менеджмент у різних країнах / Анастасія Олександрівна Андрущенко. // *Європейські перспективи*. – 2014. – №5. – С. 173–180.
11. Скуратівський А. *Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців* / А. Скуратівський // *Вісник УАДУ при Президентові України*. – 2002. – № 1. – С. 255-261.
12. Стрельбіцька О. П. *Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні* / О. П. Стрельбіцька, П. А. Стрельбіцький. // *Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. – 2015. – №10. – С. 323–333.

References:

1. Boniface M. *Organization culture as driver of competitive advantage* / Madu Boniface. // *Journal of Academic and Business Ethics*. – 2012. – №5. – С. 1–9.
2. Mashal A. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector* / A. Mashal, S. Saima. // *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. – 2014. – №14. – С. 20–29.
3. Meyer Junior V. *The Influence of Culture in International Business* / V. Meyer Junior, B. Meyer, J. Murphy. // *EnANPAD*. – 2006. – С. 1–13.
4. O'Donnell O. *Understanding and Managing Organisational Culture* / O. O'Donnell, R. Boyle. – Dublin: CPMR Discussion Paper, 2008. – 95 с.
5. Omotayo O. *Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities* / O. Omotayo, A. Adenike. // *Journal of Competitiveness*. – 2013. – №5. – С. 115–133.
6. Pilat P. *How organizational culture influences building a learning organization* / PilatPilat. // *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4*. – 2016. – №1. – С. 83–92.
7. Preissing D. *Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience* / D. Preissing, F. Loennies. // *Journal of New Business Ideas & Trends*. – 2011. – №9. – С. 28–42.
8. Schein E. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar Schein. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004. – 437 с. – (Third Edition).
9. Shahzad F. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview* / Fakhar Shahzad. // *interdisciplinary journal of contemporary research in business*. – 2012. – №9. – С. 975–985.
10. Andrushchenko A. O. (2014) “Influence of culture to the management in different countries” [Vplyv kul'tury na menedzhment u riznykh krayinakh], *Yevropeys'ki perspektyvy*, № 5. –pp. 173–180.
11. Skurativs'kyy A. (2002) “Legal culture in the context of the peculiarities of the development of social life of Ukrainian society and the national character of Ukrainians” [Pravova kul'tura u konteksti osoblyvostey rozvytku sotsial'noho buttya ukrayins'koho suspil'stva ta natsional'noho kharakteru ukrayintiv], *Visnyk UADU pry Prezidentovi Ukrainy*, № 1. – pp. 255-261.
12. Strel'bits'ka O. P. (2015) “The world experience of motivation of labor and the possibility of its introduction in Ukraine” [Svitovyy dosvid motyvatsiyi pratsi ta mozhlyvist' yoho vprovadzhennya v Ukraini], *Visnyk Kam'yanets'- Podil's'koho natsional'noho universytetu*, *Bulletin of the Kamyanets-Podilsky National University named after Ivan Ogienko. Economic sciences*, № 10. - pp. 323-333.

Keywords: corporate culture; western and eastern samples; corporate culture; enterprise; employee; company.

Ключові слова: корпоративна культура; західний та східний взірці; культура корпорації; підприємство; працівник; компанія.

Ключевые слова: корпоративная культура; западный и восточный образцы; культура корпорации; предприятие; работник; компания.

Рецензент: Череп А. В., декан економічного факультету, д. е. н., професор, академік Академії економічних наук України та Академії наук вищої освіти України, заслужений діяч науки і техніки України, Запорізький національний університет

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/4467180>