

М.В. Савченко, *д.е.н.*

ORCID 0000-0002-9063-3551

e-mail: m_savchenko@donnu.edu.ua,

*Донецький національний університет
імені Василя Стуса, м. Вінниця,*

О.В. Шкуренко, *к.е.н.*

ORCID 0000-0002-0460-4800

e-mail: dondyy@ukr.net,

*Державний університет інфра-
структури та технологій, м. Київ*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасність диктує нові вимоги до розвитку бізнесу, першорядними з яких визнано корпоративну соціальну відповідальність як філософію організації підприємницької діяльності, однією з найважливіших компонент якої є організаційна культура підприємств. Тільки побудувавши організаційну культуру належного рівня, можна очікувати підвищення продуктивності праці персоналу й ефективності менеджменту.

Сьогодні організаційну культуру розглядають як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб усі співробітники розуміли і дотримувалися її.

У зв'язку з вищезазначеним питання щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу є актуальним та потребує подальших досліджень.

Значний внесок у формування поняття організаційної культури здійснили такі зарубіжні автори: М. Армстронг [13], К. Кameron, Р. Куїн [4], Д. Равасі, М. Шульц [10], Е. Шейн [20] та ін. Серед вітчизняних науковців слід відзначити С. Іванова, Н. Ринкевич [24], В. Кошельник [27], М. Семикіну [17], Г. Монастирського [25],

В. Стадника, М. Йохну [16], Г. Хафта [14], О. Харчишину [5] та ін. Незважаючи на значну кількість праць із даної проблематики, дослідження в цьому напрямку тривають. Це обумовлено практичною потребою і соціально-економічними, політичними та конкурентними умовами функціонування організацій.

Метою статті є дослідження поняття «організаційна культура» в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності та визначення її впливу на діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу.

Організаційна культура суб'єктів міжнародного бізнесу являє собою унікальне економічне явище, що виходить за межі виробничих чи партнерських зв'язків. Вона стосується всього глобального простору всередині та ззовні суб'єкта міжнародного бізнесу, її формування починається уже в момент виникнення підприємницької ідеї. Організаційна культура всередині суб'єкта міжнародного бізнесу формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проєкту чи успіху суб'єкта загалом і стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо.

Організаційна культура може зруйнувати суб'єкт міжнародного бізнесу або ж навпаки стати фундаментом його успіху: саме цінності організації, а не ділова практика, є рушійною силою бізнесу в сучасному світі. І хоча організаційна культура стала сьогодні модним терміном для опису фундаментальних цінностей, якими керується у своїй роботі кожен суб'єкт міжнародного бізнесу, це поняття потребує з'ясування певних моментів.

Генезис терміна «організаційна культура» припадає на 60-70-ті роки ХХ ст. у межах дослідження організаційного середовища, об'єктом якого був «організаційний клімат». Значного поширення категорія «організаційна культура» набула у 1980-х роках при формуванні теорії організації. Її сучасне тлумачення надав у 1990 р. генеральний директор ІВМ Л. Герстнер [1].

Сьогодні думки щодо статичності організаційної культури та сприйняття її як об'єктивної реальності виглядають абсурдними, оскільки у формування культури будь-якого суб'єкта міжнародного бізнесу кожен співробітник здійснює свій внесок. Наразі дослідження теоретичного концепту організаційної культури тривають.

Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організації. Слід погодитися з думкою Ф. Хміля про те, що культура організації не тотожна організаційній культурі [2, с. 476], оскільки

перша існує за будь-якого рівня розвитку останньої. Недоцільно також вважати рівнозначними феномен культури організації та корпоративної культури, тому що носієм останньої є організація.

Отже, серед науковців не існує єдиного підходу до трактування категорії «організаційна культура», а різні точки зору на її суть засновані на розумінні культури у вузькому та широкому значенні слова в різних площинах (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до трактування дефініції «організаційна структура» як чинника розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу

Концепція організаційної культури за Л. Смірсічем передбачає розгляд трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [3, с. 342].

Відповідно до першого аспекту організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей і соціальних та економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство.

Другий аспект полягає в розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей і ритуалів, які є спільними для всіх працівників.

Третій аспект характеризує організаційну культуру як концептуальну суть організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства.

Для максимально ефективного використання можливостей організаційної культури в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності необхідно добре розумітися на її суті та змісті. При цьому слід зауважити, що в літературі зустрічається безліч підходів до трактування організаційної культури.

Існуючі трактування організаційної культури за наведеними аспектами узагальнено в табл. 1.

У результаті аналізу визначень даної категорії встановлено найбільш властиві їй риси:

організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, вираженими в заявлених організацією цінностях, які задають персоналу орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального оточення в організації;

систематизація основних цінностей і уявлень про організацію та працю;

залежно від етапу розвитку організації цінності можуть існувати в різних формах: у формі припущень (на етапі активного пошуку своєї культури), переконань, установок і ціннісних орієнтацій (коли культура в основному склалася), норм поведінки, правил спілкування та стандартів трудової діяльності (коли організаційна культура повністю сформувалася);

визначення загальних моделей і правил поведінки;

найбільш значущими елементами організаційної культури визнаються цінності, місія, цілі організації, кодекси, норми поведінки, традиції та ритуали;

Визначення поняття «організаційна (корпоративна) культура»

Автор, джерело	Трактування
1	2
Як незалежна складова, внесена в організацію ззовні	
К. Камерон, Р. Куїн [4, с. 45]	Проявляється в тому, що є для неї цінним, якими є стиль її лідерства, мова, символи, процедури і повсякденні норми, а також у тому, як визначається успіх
О. Харчишина [5, с. 38]	Комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають на меті вирішення певних проблем або досягнення певних цілей
Як внутрішня складова організації	
Понятійно-термінологічний словник з менеджменту [6, с. 256]	1) сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів; 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішальною мірою визначають їхню поведінку; 3) атмосфера або соціальний клімат в організації; 4) домінуюча система цінностей і практик тощо
R. Denison Daniel, S. Naaland, P. Goelzer [7, с. 101]	Колективна поведінка людей, що є частиною будь-якої організації
Е. Шейн [8]	Зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також системи «мислення» і «відчуття»
W.L. Hill Charles, R. Jones Gareth [9]	Визначає шлях, яким окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками / засновниками
Д. Равасі та М. Шульц [10]	Низка загальних інтелектуальних розумінь, які інтерпретуються у формальних і неформальних інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки в різних ситуаціях
М. Мескон [11]	Клімат в організації, який відображає притаманні їй звичаї
В. Катков [12]	Система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняються стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією та цілями її розвитку

1	2
Як суть організації	
М. Армстронг [13]	Сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, які є спільними для всіх співробітників цієї організації. Це основна компонента у виконанні місії організації та досягненні нею основних цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями
Г. Хаєт [14, с. 11]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників
Економічна енциклопедія [15, с. 72]	Культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності й управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, система винагород і покарань, церемонії, ритуали та ін.). Усі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, координацію їх діяльності, форми їх співробітництва у процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів
В. Стадник, М. Йохна [16, с. 96]	Сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються та поділяються всіма членами колективу
М. Семикіна [17, с. 197]	Сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства та вимог зовнішнього середовища
В. Козлов [18, с. 115]	Система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку

1	2
А. Ліпенцев [19, с. 385]	Складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації та проявляються у проголошених організацією принципах і цінностях, що визначають орієнтири поведінки персоналу
Е. Шейн [20]	Сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в 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 спосіб сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем
Л. Елдрідж, А. Кромбі [21]	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей
У. Оучі [22]	Символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності та переконання
Н. Ринкевич [23, с. 123]	«матеріальне й емоційне середовище всередині підприємства, яке спирається на ідеї, основоположні цінності, відносини і погляди, носіями яких є керівництво і персонал»

Джерело: складено на основі [4-23].

цінності й елементи організаційної культури не потребують доказів, приймаються на віру, передаються від покоління до покоління, формуючи корпоративний дух організації, що відповідає ідеальним устремлінням.

Таким чином, поняття «організаційна культура суб'єкта міжнародного бізнесу» формується у зв'язку з необхідністю позначення всіляких поведінкових реакцій персоналу на організаційні дії (стимул-реакції, рольові й адміністративні вимоги, розпорядження і санкції), а також із варіативністю типів цих реакцій. Організаційна культура є конкурентною перевагою суб'єктів міжнародного бізнесу настільки, наскільки вона є загальноприйнятою, узгодженою, цілісною системою сприйняття, цінностей, підходів і визначень [4].

Фахівці виокремлюють такі важливі особливості організаційної культури як чинника розвитку корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2):

Особливості організаційної культури (ОК)

- 1 Загальність ОК** проявляється в охопленні всіх видів дій в організації та має подвійний зміст: з одного боку, ОК – це форма, якої набувають дії в організації, а з іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, а її змістом, що визначає суть діяльності
- 2 Неформальність ОК** визначається її функціонуванням без встановлення у наказовому порядку правил організаційного життя з використання усних, мовних форм комунікації
- 3 Стійкість ОК** пов'язана з традиційністю норм та інститутів
- 4 Багаторівневість ОК** передбачає наявність трьох рівнів: поверхневого, проміжного та глибинного
- 5 Багатогранність, багатоаспектність ОК** передбачає, по-перше, сукупність субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують у межах загальної культури; по-друге, сукупність субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності (підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні відносини)

Рис. 2. Особливості організаційної культури в системі корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу

Джерело: складено на основі [24-26].

1) загальність – проявляється в охопленні всіх видів дій в організації. Поняття загальності має подвійний зміст: з одного боку, організаційна культура – це форма, якої набувають дії в організації, а з іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, а її змістом, що визначає суть діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації;

2) неформальність – функціонування організаційної культури практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури, порівняно з формальним механізмом, є переважне використання усних, мовних

форм комунікації, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі;

3) стійкість – пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури потребує чималих зусиль із боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість упродовж декількох поколінь працівників організації;

4) багаторівневність – наявність поверхневого (способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла), проміжного (укорінені цінності та вірування) та глибинного (філософія організації) рівнів;

5) багатогранність, багатоаспектність – синтез, по-перше, субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують у контексті загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити); по-друге, субкультур тих або інших напрямів та сторін діяльності – підприємництва, управління, ділового спілкування, внутрішніх відносин.

Для того щоб управляти таким складним і багатоаспектним явищем, як організаційна культура суб'єктів міжнародного бізнесу, необхідно більш детально розкрити її структуру. При цьому слід відзначити, що в літературі зустрічається безліч підходів до визначення її елементів. Сьогодні поняття організаційної культури характеризується дуже широким набором функціональних елементів.

Виокремлюють три рівні організаційної культури, кожен з яких включає певні складові й елементи організаційної культури суб'єктів міжнародного бізнесу (рис. 3):

перший рівень, або поверхневий, представлений матеріальною та морально-етичною складовими; включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури;

другий рівень, або проміжний, представлений біхевіористичною складовою; передбачає вивчення цінностей і вірувань, сприйняття яких має свідомий характер та залежить від бажання людей;

третій рівень, або глибинний, представлений когнітивною складовою; включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до інших людей, роботи, місії суб'єкта міжна-

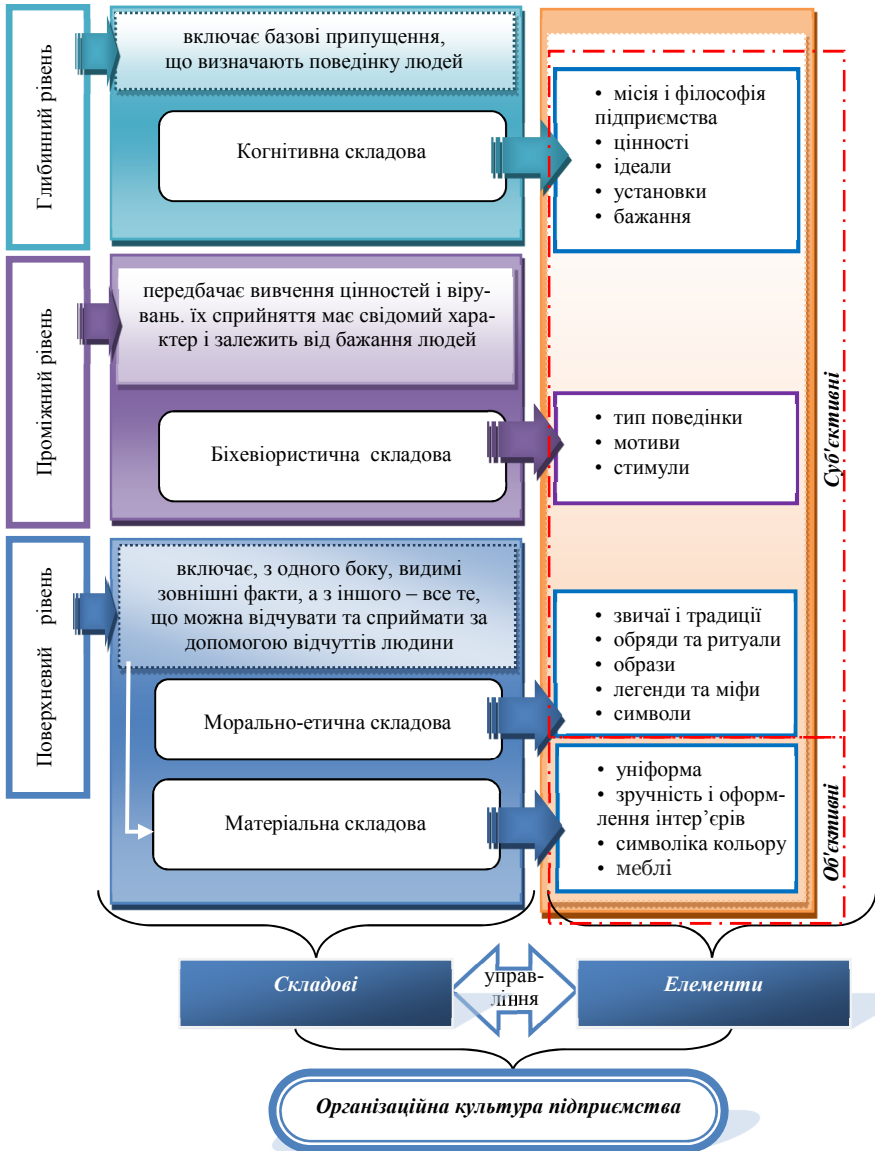


Рис. 3. Склад структуроутворюючих елементів організаційної культури суб'єктів міжнародного бізнесу в контексті корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено на основі [27].

родного бізнесу. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Окрім відповідності до певної складової, елементи організаційної культури поділяються на суб'єктивні та об'єктивні, які активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивні аспекти організаційної культури чинить більший вплив на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Суб'єктивні елементи організаційної культури є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології прийняття управлінських рішень, характеру відносин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління. Об'єктивні елементи організаційної культури відображають матеріальну сторону функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу.

Базовою складовою організаційної культури суб'єктів міжнародного бізнесу виступає когнітивна (ціннісна) підсистема, а інші чотири перебувають у тісній залежності від неї.

Основа організаційної культури становлять цінності керівників, власників і працівників суб'єктів міжнародного бізнесу, які у взаємодії утворюють систему організаційних цінностей. Система цінностей – важливий елемент культури загалом та організаційної культури зокрема.

А. Радугін стверджує, що «здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш глибоких джерел успішної діяльності підприємства» [28, с. 54]. У контексті трудової поведінки система цінностей формує ставлення працівника до праці та до цілей підприємства, тобто виступає мотивуючим чинником.

Ступінь узгодженості цінностей при формуванні певного типу організаційної культури залежить від характеру перебігу цього процесу. При свідомому формуванні основу організаційної культури становитимуть цінності управлінської ланки та власників підприємства, що переноситимуться на всі сфери діяльності компанії, поступово відбуватиметься адаптація персоналу та його ідентифікація із культурою компанії. При стихійному формуванні організаційної культури цінності керівництва, власників та працівників конкуруватимуть між собою та зрештою в основі організаційної культури будуть закладені цінності, що виявилися більш життєздатними в короткостроковому періоді. Негативним наслідком некерованості процесу формування організаційної культури може стати її нежит-

тездатність у довгострокову періоді, що може спричинити кризовий стан суб'єктів міжнародного бізнесу.

На основі цінностей формулюється місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування підприємства.

Г. Хофшted ідентифікує організаційні культури за такими характеристиками:

1) дистанція влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;

2) роль індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тісністю зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодино;

3) ступінь несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

4) ступінь орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

5) рівень мужності (М), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є чоловічою, зі слабким – жіночною. У чоловічих культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночних культурах пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатії до слабких [28].

Результати вимірювання організаційних культур за Р. Хофшtedом по країнах світу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Результати вимірювання організаційних культур
за Р. Хофшtedом по країнах світу, балів [28]**

Країна	ДВ	ІН	НН	ОМ	М
США	40 (Н)	91 (В)	46 (Н)	29 (Н)	62 (С)
Німеччина	35 (Н)	67 (В)	65 (С)	31 (С)	66 (В)
Японія	54 (С)	46 (С)	92 (В)	80 (В)	95 (В)
Франція	68 (В)	71 (В)	86 (В)	30 (С)	43 (С)
Нідерланди	38 (Н)	80 (В)	53 (С)	44 (С)	14 (Н)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	29 (Н)	96 (В)	57 (С)
Індонезія	78 (В)	14 (Н)	48 (Н)	25 (Н)	46 (С)
Китай	80 (В)	20 (Н)	60 (С)	118 (В)	50 (С)

Умовні позначення: ДВ – зона влади; ІН – індивідуалізм; НН – усунення невизначеності; ОМ – довгостроковість орієнтації; М – мужність / жіночність; В – високий ступінь прояву; С – середній; Н – низький.

У вітчизняних літературних джерелах виокремлюють два типи організаційної культури:

хліборобська – організаційна культура, що характеризується такими рисами, як м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість;

лицарська (козацька) – організаційна культура, що характеризується такими рисами, як діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливність.

Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів організаційних культур може бути ефективним у сучасній системі менеджменту. Українська культура має поєднати максимальну свободу і демократичність із максимальною дисципліною та відповідальністю, узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона має стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто організації.

Основним джерелом формування корпоративної культури, запорукою успіху та результативної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу є високоякісний і конкурентоспроможний персонал. Якщо створено відповідний мікроклімат й атмосфера в колективі, здійснюються заходи для навчання та розвитку персоналу, які сприяють підвищенню якості робочої сили, то можна стверджувати, що на підприємстві корпоративна культура має високий рівень.

Отже, вплив організаційної культури на підприємство є суттєвим і позитивним чинником у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу. Вона сприяє розвитку підприємства загалом і підвищує його конкурентоспроможність зокрема. Висока організаційна культура суб'єктів міжнародного бізнесу уможливає так званий «управлінський прибуток», який суб'єкт міжнародного бізнесу отримує не в результаті відновлення технологій, устаткування, розширення асортименту, а шляхом використання інтелектуального капіталу й таланту працівників, кращого узгодження цілей організації та її підрозділів, створення позитивного іміджу суб'єкта міжнародного бізнесу. Тому формування та розвиток організаційної культури суб'єктів міжнародного бізнесу має бути представлене як програма розвитку організації для підвищення її конкурентоспроможності.

Організаційна культура, по-перше, має бути спрямована на особистість, що дозволяє розкривати найкращі риси її характеру, реалізувати можливості у праці та орієнтуватись на духовні цін-

ності; по-друге, поєднувати інтереси керівників, топменеджерів, виконавців. Саме це дозволить визначити шляхи оптимізації для встановлення бажаної організаційної культури. У той же час завдання керівництва організації не повинні виходити за межі її цілей. Необхідною умовою організаційної культури високого рівня є введення принципу прийняття рішень за допомогою досягнення консенсусу, який спирався б на підтримку співробітниками один одного [30].

Вітчизняна практика формування організаційної структури свідчить, що цілеспрямована робота із свідомого розвитку організаційної культури суб'єктів міжнародного бізнесу ведеться недостатньо, оскільки не спостерігається цілісності організаційної культури. Скоріше можна говорити про наявність окремих субкультур на рівнях керівництва, топменеджерів і виконавців, що викликає відчуття втрати цілісності колективу і дискомфорту в організації [5].

Висновки. Результати діяльності будь-якого суб'єкта міжнародного бізнесу корелюють із його організаційною культурою як з одним із важливих чинників підвищення його конкурентоспроможності. Організаційна культура є ядром управління всіма чинниками діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом та інформацією). Тільки «сильна» організаційна культура обумовлює успішне функціонування суб'єкта міжнародного бізнесу як складної відкритої системи.

Звичайно, організаційна культура – не єдиний елемент підвищення ефективності діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Можливі випадки, коли суб'єкти міжнародного бізнесу мають високий рівень організаційної культури, але все одно зазнають поразок на ринку, або з низькою організаційною культурою демонструють досить високу ефективність. «Сильна» організаційна культура є визначальним чинником у досягненні високого рівня конкурентоспроможності та довгострокової ефективності суб'єктів міжнародного бізнесу. Ось чому серед важливих детермінант успішного функціонування і виживання суб'єктів міжнародного бізнесу (стратегії розвитку діяльності, чітка організаційна побудова, відповідні системи управління та висококваліфіковані працівники) ключове місце посідає їх сформована організаційна культура.

Література

1. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.
2. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

3. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28. P. 339-358.
4. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 121 с.
5. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ, 2011. 290 с.
6. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник; за ред. Г.В. Щокіна та ін. Київ: МАУП, 2007. 744 с.
7. Denison Daniel R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*. 2004. P. 98-109.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб: Питер, 2007. 336 с.
9. Charles W.L. Hill, Gareth J. Strategic Management. Houghton Mifflin. 2001.
10. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006, Vol. 49. № 3. P. 433-458.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1998. 800 с.
12. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. *Управление персоналом*. 2000. № 2. С. 15.
13. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / пер. с англ. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. 512 с.
14. Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 150 с.
15. Економічна енциклопедія / за ред. Б.Д. Гаврилишина. У 3-х т. Київ: Академія, 2002. 951 с.
16. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
17. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємство»*. 2009. № 6. С. 197-200.
18. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. Москва: Изд-во РАГС, 1990. 124 с.
19. Ліпенцев А.В. Організаційна культура. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. С. 385-389.
20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002.
21. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 403 p.
22. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
23. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3. С. 123-136. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136.
24. Иванов С.В., Ринкевич Н.С. Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. *Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph* / Coventry University, The Academy of Economic Science of Ukraine. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 545-554.

25. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
26. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
27. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Менеджмент*. 2011. № 3. С. 263-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49.
28. Радугин А. А. Организационная культура. *Организационное поведение. Хрестоматия*. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. Самара: Бахрах-М, 2006. С. 50-72.
29. Hofstede G.H. *Cultures and organizations: software of the mind*. Mc Graw Hill, 2015. 279 p.
30. Гайдай Ю.В. Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=267&fbclid=IwAR1-D6FQ0TaPTLP2u8CUiM514XGHYpergTsmHbYOllwQiAbLUY0sO7iU4>.

References

1. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. (2011). Arizona State University.
2. Khmil, F.I. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv, Akademvydav. 608 p. [in Ukrainian].
3. Smircich, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
4. Kameron, K., Kuin, R. (2001). Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulturyi [Diagnostics and change of organizational culture]. Per. s angl. pod red. I.V. Andreevoy. SPb., Piter. 121 p. [in Russian].
5. Kharchyshyna, O.V. (2011). Formuvannya orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises]. *Zhytomyr, Vyd-vo ZhDU*, 290 p. [in Ukrainian].
6. *Menedzhment* [Management]. (2007). *Poniatiino-terminolohichniy slovnyk; za red. H.V. Shchokina ta in.* Kyiv, MAUP. 744 p. [in Ukrainian].
7. Denison Daniel, R., Haaland, S., Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, pp. 98-109.
8. Sheyn, E. (2007). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. 3rd ed. SPb., Piter. 336 p. [in Russian].
9. Charles, W.L. Hill, Gareth, J.S. (2001). *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
10. Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, no. 3, pp. 433-458.
11. Meskon, M.H., Albert, M., Hedouri F. (1998). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, Delo. 800 p. [in Russian].
12. Katkov, V. (2000). Formirovanie organizatsionnoy kulturyi na promyshlennom predpriyatii [Formation of organizational culture at an industrial enterprise]. *Upravlenie personalom*, no. 2, pp. 15 [in Russian].
13. Armstrong, M. (1998). *Osnovy menedzhmenta. Kak stat luchshim rukovoditelem* [Fundamentals of Management]. Rostov-na-Donu, Feniks. 512 p. [in Russian].

14. Khaiet, H.L. (Ed.). (2003). Korporatyvna kultura [Corporate culture]. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. 150 p. [in Ukrainian].
15. Havrylyshyn, B.D. (Ed.). (2002). Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]. In 3rd vol. Kyiv, Akademiia. 951 p. [in Ukrainian].
16. Stadnyk, V.V., Yokhna, M.A. (2010). Menedzhment [Management]. Kyiv, Akademyvdav. 472 p. [in Ukrainian].
17. Semykina, M. V. (2009). Evoliutsiia orhanizatsiinoi kultury na ukrainskykh pidpriemstvakh: problemy ta protyrychchia [Evolution of organizational culture at Ukrainian enterprises: problems and contradictions]. *Derzhava ta rehiony. Ser. «Ekonomika ta pidpriemnytstvo» – State and regions. Ser. "Economy and Entrepreneurship"*, 6, pp. 197-200 [in Ukrainian].
18. Kozlov, V.D. (1990). Upravlenie organizatsionnoy kulturoy [Management of organizational culture.]. Moscow, Izd-vo RAGS. 124 p. [in Russian].
19. Lipentsev, A.V. (2011). Orhanizatsiina kultura [Organizational culture]. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: in 8 vol. (pp. 385-389)*. Kuiv, NADU [in Ukrainian].
20. Sheyn, E. (2002). Organizatsionnaya kultura i liderstvo: Postroenie, evolyutsiya, sovershenstvovanie [Organizational culture and leadership: Building, evolution, improvement]. SPb., Piter [in Russian].
21. Eldridge, J., Crombie, A. (1974). A sociology of organization. London, Allen&Unwin. 403 p.
22. Ouchi, W. (1981). Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley. 283 p.
23. Rynkevych, N. S. (2019). Orhanizatsiina kultura pidpriemstv: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 123-136. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136 [in Ukrainian].
24. Ivanov, S.V., Rynkevich, N.S. (2019). Sovremennyye tendentsii razvitiya organizatsionnoy kultury predpriyatiy [Modern trends in the development of organizational culture of enterprises]. *Emergence of public development: financial and legal aspects*: monograph. Coventry, Agenda Publishing House, pp. 545-554 [in Russian].
25. Monastyrskyi, H.L. (2019). Teoriia orhanizatsii [Theory of organization]. 2 ed., ext. and processing. Ternopil, «Krok». 368 p. [in Ukrainian].
26. Svydruk, I.I., Myronov, Yu.B., Kundytskyi, O.O. (2013). Teoriia orhanizatsii [Theory of organization]. Lviv, Novyi Svit-2000. 175 p. [in Ukrainian].
27. Koshelnyk, V.M. (2011). Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury u systemi upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky [The essence and importance of organizational culture in the management system of the enterprise in a transitive economy]. *Menedzhment*, 3, pp. 263-269. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49 [in Ukrainian].
28. Raduhin, A.A. (2006). Organizational culture. *Organizational behavior. Chrestomatiya* (pp. 50-72). Samara, Publishing house "Bakhrakh-M" [in Russian].
29. Hofstede, G.H. (2015). Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill. 279 p.
30. Haidai, Yu.V. (2011). Rol orhanizatsiinoi kultury v diialnosti pidpriemstv torhivli [The role of organizational culture in the activities of trade enterprises]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 3. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=267&fbclid=IwAR1-D6FQ0TaPTLP2u8CUtJMi514XGHYpergTsmHbYOIIfwQiAbLUY0sO7iU4> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 19.10.2020 р.