JEL classification: M 14, F 23

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

КАЛЮЖНАЯ И.В.,
обучающаяся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: businka08.03@mail.ru

Аннотация: *В данной статье были рассмотрены подходы к понятию «корпоративная культура» различных авторов, проведен анализ модели Г. Хофстеде, позволяющий выявить закономерности влияния национальных культур на управленческие подходы и организационное поведение. Рассматриваются основные стратегии формирования корпоративной культуры международных компаний, а также решение ключевых управленческих трудностей, с которыми сталкиваются компании при выходе на международный уровень.*

Ключевые слова: *корпоративная культура, кросс-культурные особенности, международная среда бизнеса, модель Г. Хофстеде.*

CORPORATE CULTURE MANAGEMENT STRATEGIES IN INTERNATIONAL COMPANIES

Annotation: *This article examines the approaches to the concept of "corporate culture" by various authors, analyzes the Hofstede model, which allows us to identify patterns of influence of national cultures on managerial approaches and organizational behavior. The main strategies for shaping the corporate culture of international companies are considered, as well as solving key management difficulties that companies face when entering the international level.*

Key words: *corporate culture, cross-cultural features, international business environment, G. Hofstede model.*

Постановка проблемы в общем виде. В условиях стремительной глобализации современный бизнес выходит за национальные границы, сталкиваясь с многообразием культурных традиций, норм и ценностей. Взаимодействие с различными культурами оказывает значительное влияние на ключевые аспекты корпоративного управления, включая коммуникацию, стратегическое

планирование, управление персоналом и маркетинг. Корпоративная культура играет центральную роль в успешной интеграции кросс-культурных элементов, обеспечивая устойчивость и взаимодействие между сотрудниками, независимо от их национального происхождения.

Цель исследования – анализ кросс-культурных особенностей и разработка стратегии управления и формирования корпоративной культуры международных компаний.

Изложение материалов основного исследования. В современном мире, характеризующемся быстрыми темпами глобализации, бизнес выходит за национальные границы и сталкивается с многообразием культурных традиций, норм поведения и ценностей. Кросс-культурные различия оказывают существенное влияние на ведение бизнеса, стратегии общения, процессы принятия решений, управления персоналом, маркетинга и т. д. Эффективное управление организациями, осуществляющими свою деятельность на международном рынке, включает адаптацию стратегий и бизнес-процессов к кросс-культурным особенностям.

Корпоративная культура играет ключевую роль в успешной интеграции этих различий, позволяя создать устойчивую деловую среду, основанную на уважении, сотрудничестве и общих ценностях. Для успешного функционирования в условиях глобализации компаниям необходимо работать над адаптацией к различиям культур и ценностей, развивать межкультурную компетенцию у персонала и строить гибкие, открытые культуры организаций. В связи с этим, при адаптации корпоративной культуры к международной арене необходимо учитывать кросс-культурные особенности различных стран.

Вопрос теоретических аспектов корпоративной культуры и ее влияния на эффективность деятельности международной компании изучают многие авторы. Различные исследователи дают разные определения термину «корпоративная культура».

По мнению Козиловой Л.В., Чвакина В.А и Волковой Ю.А., корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях [1, с. 9].

Один из основоположников теории о корпоративной культуры, Э.Х. Шейн утверждает, что корпоративная культура – комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренний интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный [2, с. 249].

Голландский психолог Г. Хофстеде провел исследования различных национальных культур, подтверждающие значительное влияние кросс-культурных особенностей на управленческие процессы и организационное поведение в международных компаниях [3, с. 49].

Таблица 1

Культурные измерения по модели Г. Хофстеде

Культурные измерения	Особенности	Примеры
Дистанция власти	Степень принятия неравенства в обществе, его иерархичность.	Высокая дистанция власти: Россия, Мексика, Китай, Египет, Ирак. Низкая дистанция власти: Дания, Израиль, Австрия.

Индивидуализм/ коллективизм	Приоритет отдается личным интересам или интересам группы.	Страны с высоким показателем индивидуализма: США, Австралия, Великобритания, Нидерланды, Дания, Германия и Франция. Страны с высоким показателем коллективизма: Китай, Япония, Южная Корея.
Маскулинность/ феминность	Ценности, на которые ориентированно общество: жесткие (материальный успех) или мягкие (всеобщее равенство).	Маскулинные культуры: Япония, США, Германия. Италия. Феминные культуры: Швеция, Дания, Финляндия.
Избегание неопределенности	Стремление общества минимизировать неопределенность.	Страны с высоким уровнем избегания неопределённости: Греция, Португалия, Япония, Франция, Россия. Страны с низким уровнем избегания неопределённости: Сингапур, Дания, США, Швеция, Великобритания.
Долгосрочная/ краткосрочная ориентация	Ориентированность на решение стратегических задач или следование традициям и краткосрочной перспективе [4, с. 47].	Страны с долгосрочной ориентацией: Китай, Япония, Германия, Южная Корея. Страны с краткосрочной ориентацией: США, Франция, Великобритания, Россия.
Допущение	Степень удовлетворения человеческих потребностей.	Страны с высоким уровнем допущения: Дания, Нидерланды, Швеция, США. Страны с низким уровнем допущения: Китай, Греция, Россия, Япония.

Модель Г. Хофстеде позволяет понять, как измерения культуры влияют на принятие управленческих решений и организационное поведение. Эти различия проявляются в корпоративной культуре, управленческих подходах и социальных нормах [5, с. 124].

Данное исследование показывает, что эффективное управление в международных компаниях требует адаптации корпоративной культуры к кросс-культурным особенностям. Стратегия формирования корпоративной культуры на международном рынке должна включать следующие элементы [6, с. 443]:



Рис. 1. Элементы корпоративной культуры международной компании

Международная среда ведения бизнеса является более сложной в сравнении с национальной внешней средой. Это связано с отличительными факторами каждого отдельного государства. Международная среда оказывает существенное влияние на корпоративную культуру предприятий. Для успешного функционирования в условиях глобализации компаниям необходимо работать над адаптацией к различиям культур и ценностей, развивать межкультурную компетенцию у персонала и строить гибкие, открытые культуры организаций.

Организации, осуществляющие деятельность на международном рынке, сталкиваются с управленческими трудностями, которые могут быть решены при помощи формирования корпоративной культуры и создания сильного корпоративного бренда:

1. Коммуникационные и культурные барьеры. Коммуникационный процесс с представителями других культур может вызывать определенные трудности:

отрицание культурных отличий;

искажение восприятия действительности;

шаблонное мышление;

этноцентризм.

2. Различие в стилях управления. В странах Северной Америки и Северной Европы предпочитают более демократичный подход, где принятие решений рассматривается как процесс, вовлекающий всех заинтересованных сторон. В развивающихся странах более распространены иерархические стили управления, где руководитель принимает все стратегические решения и дает четкие указания подчиненным.

3. Различия в процессе принятии решений. Принятие решений является отражением ценностей и норм поведения, которые присущи персоналу.

4. Различия подхода к мотивации труда. Мотивы сотрудников определяются экономической обстановкой, социальными факторами и личностными характеристиками. Поэтому в странах с различными типами экономического развития доминируют различные мотивации, вызванные определенными потребностями сотрудника. В развивающихся странах преобладают материальные мотиваторы, тогда как в развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей [7, с.37].

5. Социально-культурные отличия. При управлении международной компанией менеджер должен соблюдать определенную социально-культурную гибкость, которая выражается в следующем:

признание других культур;

понимание собственных культурных особенностей;

терпимость и открытость при коммуникации.

Выводы. Формирование корпоративной культуры международных компаний требует стратегического подхода, учитывающего влияние национальных особенностей, управленческих традиций и культурных ценностей. Она определяет ценности и принципы, которые приводят к согласованным действиям всех сотрудников компании, независимо от страны, в которой осуществляется деятельность. Тщательно разработанная и последовательно реализуемая корпоративная культура позволяет компании успешно внедрять новые технологии, занимать лидирующие позиции и оставаться конкурентоспособной.

Список литературы

1. Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие : учебно-методическое пособие : в 2 частях. Ч. 1 / Е. О. Гаспарович ; [науч. ред. О. В. Охотников] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 332 с.

2. Колесников, А. В Корпоративная культура [Текст] / А. В. Колесников. – М.: изд. Юрайт, 2019. – 167 с.

3. Адаптация стратегий международных компаний к культурной среде: аспекты повышения эффективности на глобальном рынке / А. И. Матвеева, З. О. Фадеева, Н. В. Поддубицкий, Д. Р. Доброродный // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 9. – С. 46-52.

4. Измерение социокультурных характеристик по шести показателям модели Хофстеде: апробация инструментария для расчета значений на индивидуальном уровне / А. Д. Волков, А. О. Аверьянов, Н. А. Рослякова, С. В. Тишков // Вестник Института социологии. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 43-69.

5. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций / Е. В. Каштанова, М. В. Ионцева, В. Н. Воронин, Д. А. Носова // Вестник славянских культур. – 2022. – № 64. – С. 121-133.

6. Шерлыгина, В. В. Роль корпоративной культуры в устойчивом развитии международной компании / В. В. Шерлыгина // Стратегия устойчивого развития и экономическая безопасность страны, региона, хозяйствующих субъектов : Материалы XVIII Международной научно-практической конференции молодых ученых, студентов и магистрантов, посвященной памяти выдающегося экономиста В.Д. Новодворского, Барнаул, 14 декабря 2023 года. – Москва: Издательство "Перо", 2023. – С. 442-445.

7. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании: генезис и тенденции развития: монография / Рычкова А. А. - Казань : Бук, 2015. - 151 с.