

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Г. М. Пилипенко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», [annapylyp@ukr.net](mailto:annapylyp@ukr.net),  
[orcid.org/0000-0003-2091-4320](https://orcid.org/0000-0003-2091-4320),

В. А. Литовка, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [LytovkaVA@ukr.net](mailto:LytovkaVA@ukr.net),  
[orcid.org/0000-0002-7177-7488](https://orcid.org/0000-0002-7177-7488).

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження виступила інституціональна теорія, в межах якої реалізується міждисциплінарний підхід до дослідження економічної діяльності суб'єктів. Наукові результати отримано завдяки використанню компаративного аналізу – під час порівняння поглядів на економічну поведінку різних наукових парадигм; структурно-логічного – при встановленні напрямів впливу культури на результати економічної діяльності; загального й особливого – при встановленні співвідношення між національною і корпоративною культурою;

**Результати.** Виявлено розбіжності у поглядах представників економічної науки на фактори, що впливають на прийняття господарюючими суб'єктами економічних рішень. Встановлено спрямованість мейнстріму на пошук універсальності в економічних діях людей. Продемонстровано вплив культури на результати економічної діяльності як на організаційному, так і національному рівнях розвитку економіки. Виокремлено сучасні методологічні підходи дослідження культури та її впливу на економічну діяльність.

**Новизна.** Встановлено співвідношення між національною та організаційною культурами. Виявлено об'єктивний характер відхилення поведінки носіїв певної культури від атрибутів культури певної організації. Визначено методологічні підходи щодо дослідження проблем поєднання соціокультурних цінностей з цінностями конкретної організації.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути корисними при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на формування корпоративної культури сучасних підприємств.

**Ключові слова:** неокласична методологія, інституціональна методологія, культура, організаційна культура, корпорація, корпоративна культура, функції культури, етнографічні дослідження, крос-культурний аналіз.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної економіки перебуває під впливом глобальних процесів, що кардинальним чином видозмінюють взаємовідносини не тільки між окремими країнами, але й підприємницькими структурами. Головними гравцями світового господарства стають потужні ТНК, які домінують на ринках економік іноземних держав і мають свої представництва майже у всіх країнах світу [1]. Все це загострює конкурентну боротьбу і вимагає розробки дієвих

конкурентних стратегій. Як показує практика, останні є залежними не тільки від економічних складових, але й від культурних змінних, зокрема відносин конкуренції й кооперації, організаційної поведінки суб'єктів. Важливість останніх підкреслено влучним висловом відомого американського економіста П. Друкера, який говорив, що «культура ість стратегію на сніданок».

Попри значимість впливу культурних факторів на перебіг економічних процесів,

довготривалий час економічна наука не була схильною досліджувати цю царину проблем. У сферу взаємовідносин економіки і культури більшою мірою воліли «занурюватися» лише представники інституціональної течії економічної теорії. Однак, починаючи з другої половини ХХ ст., такі дослідження стали доволі поширеними, що стало відгуком на неоднозначність наслідків для різних країн трансформаційних процесів у світі, а також на зміну умов функціонування бізнесу. Увага таких дослідників як Д. Тросбі, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде, Р. Інглхарт, Ш. Шварц та інших була зосереджена на особливостях організаційної та національної культур, які здійснювали вплив як на успішність міжнародного бізнесу, так і на результати соціально-економічного розвитку країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростання наукового й інституціонального інтересу до відносин між економікою та культурою, на жаль, не стало характерним для вітчизняної економічної науки. На сьогодні маємо дуже незначну кількість робіт теоретичної спрямованості, в яких би взаємозв'язок культури й економіки досліджувалися на рівні причинно-наслідкового аналізу. Ряд наших досліджень започаткували реалізацію крос-культурного підходу в Україні, але з різних причин не набули подальшого розвитку [2–7]. Поряд з цим можемо відзначити великий інтерес науковців до питань організаційної (корпоративної) культури, що пов'язано з необхідністю вирішення прикладних управлінських проблем [8–11]. Такий відрив теорії від практики не завжди є результативним, оскільки не дозволяє пояснити, чому саме представники певної культури ведуть себе тим чи іншим чином і чому далеко не завжди можна «прищепити» їм цінності та переконання певної організації.

Намагаючись вирішити цю проблему у сфері управління один із провідних дослідників організаційної культури Е. Шейн вказував на існування трьох рівнів організаційної культури: поверхневого, підповерхневого і глибинного. Поверхневий рівень є явним. Він представлений технологіями, продуктами діяльності, матеріальними об'єктами оточення, стилями одягу, мовою, зовнішніми ритуалами і патернами поведінки. Підповерхневий рівень (його ще називають

рівнем проголошуваних цінностей), відображає такі стійкі усвідомлені зразки і стереотипи поведінки, як місія, цілі, філософія, стратегія, моральні погляди, кодекс поведінки, норми взаємин. І, нарешті, глибинний рівень (рівень базових переконань) формується із несвідомо засвоєних вірувань і переконань, які впливають на поведінку членів організації і визначають спосіб їхнього сприйняття, мислення та відчуття [12]. Ці три рівня організаційної культури, як зазначав Е. Шейн, можуть суперечити один одному, що викликає необхідність їхнього погодження. Вирішення цієї проблеми вимагає зосередження уваги на сутнісних ознаках культури як суспільного явища, яка є основою будь-яких інших форм прояву світогляду людей, у тому числі й організаційної культури. Важливим також є формування теоретико-методологічних передумов пошуку взаємозв'язку між феноменом культури та її формами, що мають місце в економічній діяльності людей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід звернути увагу на той факт, що тривалий час економічна наука розвивалася в напрямку пошуку універсальних законів розвитку людського суспільства, відкриття джерел його руху до кращого стану. Починаючи від ідей А. Сміта, який створив систему поглядів на економіку як незалежну й самодостатню сферу суспільства, в якій діють індивіди з раціональним мисленням, і закінчуючи сучасними неоліберальними концепціями, в теорії простежується прагнення до уніфікації. Іншими словами, мислителі намагалися звести усі прояви людської активності у сфері господарювання до одного єдиного універсального принципу – прагнення досягти економічної вигоди. Так на світ з'явилася «економічна людина», яка під час господарської діяльності поводить раціонально і спрямовує свою активність на досягнення мети, заданої функцією корисності.

Таке бачення економічної поведінки було характерне не тільки для мейнстріму – в неокласичній доктрині воно просто набуло найбільшого ступеня абстракції. Саме в межах неокласичного аналізу остаточно було сформовано образ індивіда, який раціонально й автономно від інших прагне до задоволення власної вигоди, а також є незалежним від соціального примусу та соціальних норм.

Такий суб'єкт, задовольняючи власні потреби, здійснює раціональний вибір в умовах обмежених ресурсів. Оскільки такий вибір завжди відбувається в ситуації існування суперечності між зростаючими потребами й відносно обмеженими засобами їх задоволення, то історичний і соціальний характер такого роду дій виходить за межі предмета дослідження й повністю втрачає доцільність [13, с.27].

Проти такого бачення природи людини виступили представники інституціоналізму, які зосередили увагу на обмеженості подібних уявлень. Ще наприкінці 90-х років XIX ст. засновник інституціонального напрямку досліджень Т. Веблен піддав нищівній критиці суто економічний теоретичний підхід до вивчення людської природи, а саме розгляд її з позицій гедонізму. Натомість вчений запропонував новий погляд на людину і представив її не просто як згусток бажань, а як на гармонійну структуру схильностей і звичок, що реалізуються та виявляються в процесі діяльності. За такого підходу природа індивідуальної діяльності суб'єкта постала, з одного боку, як породження раціональних дій (їх окремим випадком була визнана поведінка, спрямована на максимізацію корисності), а з іншого – як результат впливу соціального оточення.

Завдяки реалізації такого методологічного підходу наука у поглядах на економічну поведінку людини все більше почала набувати міждисциплінарного характеру. Головним здобутком такої еволюції стало бачення людини як такої, що має складну, багаторівневу структуру потреб і мотивів, виступаючи виразником різних інтересів. Останні для своєї реалізації інтегруються в групові та суспільні інтереси, однак, персоніфікуються тільки в суб'єкті, що виступає їхнім носієм. Тому в реальному житті досить важко виокремити суто економічний інтерес, оскільки економічна діяльність людини відбувається у межах взаємопов'язаних, взаємодіючих та суперечливих інтересів. Відповідно, жодна людина не має відособлених одна від одної економічних, політичних і соціокультурних мотивацій. Вони формують складний взаємозалежний комплекс реакцій особистості на світ, що її оточує [13, с.84]. Відтак, у поле

зору дослідників потрапила ціла система не-економічних чинників, які мотивують людину до економічної діяльності й впливають на її результати.

Серед таких чинників особливе місце належить культурі, яка є набором цінностей, вірувань, традицій, звичаїв, що слугують для ідентифікації і забезпечення єдності групи [14, с. 95]. Саме культура здійснює вплив на те, як думають люди, як вони взаємодіють між собою і якої поведінки дотримуються у певному середовищі. Відомий дослідник культури Д. Тросбі вказує, що такий вплив здійснюється за трьома основними напрямками. По-перше, культура впливає на економічну ефективність через підтримку загальних для групи цінностей, які визначають включення членів групи в економічні процеси виробництва. Якщо культурні цінності виступають провідниками більш ефективних способів прийняття господарських рішень, інновацій і краще адаптованої до змін поведінки, продуктивності і динамізму групи відображаться на кращих фінансових результатах, якщо мова йде про бізнес, або на темпах економічного зростання у випадку національної економіки. По-друге, культура впливає на справедливість. Прищеплюючи загальні моральні принципи піклування про інших, культура сприяє створенню механізмів вираження останнього. Це знаходить свій прояв у рішеннях з приводу розподілу ресурсів групи, спрямованих на досягнення справедливих результатів. По-третє, культура впливає на економічні й соціальні цілі групи. На рівні фірми культура може бути цінністю, що пов'язана з піклуванням про працівників та умови їхньої праці і завдяки цьому урівноважує комерційну й соціальну складові функціонування бізнесу. На рівні суспільства культурні цінності можуть бути повністю гармонізованими із прагненням до матеріального прогресу, а можуть спонукати людей на досягнення нематеріальних цілей. У кожному із випадків будуть різні наслідки для економічного зростання [14, с. 95–96].

Представлене у трьох вимірах значення культури для розвитку підприємницьких структур і національної економіки вимагає врахування її впливу на перебіг економічних процесів. У сфері підприємництва важливим

є виявлення культурних подібностей і відмінностей в поведінці людей, що дозволяє отримати інформацію про універсальність або специфічність мотивів їхньої діяльності та розробити дієві інструменти впливу на поведінкові аспекти суб'єктів, щоб спрямувати дії для досягнення бажаного ефекту. Як стверджує відомий американський дослідник культури і психології Д. Мацумото, «культура дозволяє підкріплювати, поширювати й підсилювати поведінкові аналогії й відмінності, які її і породжують, створюючи цикл взаємного обміну між фактичними моделями поведінки і нашим теоретичним розумінням їх як культури» [15, с.35].

Для виявлення подібності й розбіжності у поведінці представників різних культур використовують різні методи й інструменти,

які можна поєднати у дві великі групи – етнографічні та крос-культурні дослідження. Перші спрямовані на вивчення якоїсь одної культури, виявлення історичного контексту її появи та еволюції, опису форм прояву та специфіки поведінки представників. Другий тип досліджень передбачає дослідження декількох культур шляхом порівняння світоглядних і поведінкових аспектів їхніх носіїв. Оскільки сучасні корпорації є мультинаціональними за складом своїх працівників, мають свої представництва в багатьох країнах світу, то саме крос-культурні дослідження є найбільш конструктивними у вирішенні проблем невідповідності національної культури працівників тим цінностям і переконанням, які закладено в основу корпоративної культури певної організації.

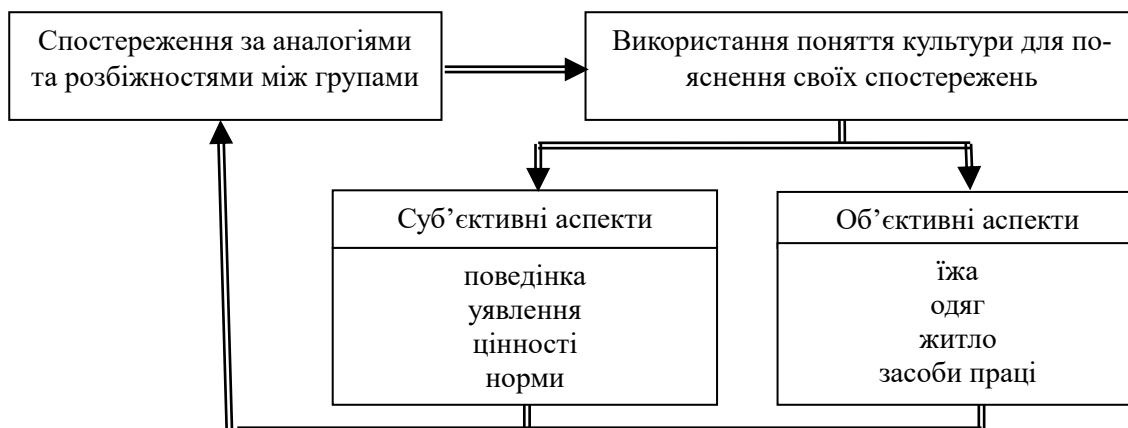


Рис. 1. Схема циклу взаємного обміну між моделями поведінки й культурою [15, с.35]

На рис. 1, відтворено етапи взаємовпливу культури й поведінки. Спочатку в ході спостереження люди стикаються з наявністю розбіжностей у поведінці різних осіб та їх груп, що продемонстровано різними вчинками, думками, звичаями, ритуалами, традиціями тощо. Спостерігаючи несхожі дії та маніфестації, люди пов'язують таку різноманітність моделей поведінки з різною культурою. Отже, культура використовується як пояснювальне поняття для опису того, що ми виявляємо відмінного у поведінці інших людей.

Подібно до того, як аналогії всередині груп та розбіжності між групами започатковують культуру у вигляді абстрактного поняття, вона, у свою чергу, підживлює моделі поведінки, підкріплюючи ціннісними установками наше розуміння аналогій і розбіжностей. Схема циклу Д. Мацумото пояснює, чому зміни поведінки суб'єктів викликають

відповідні зміни в культурі. Якщо фактична поведінка відхиляється від еталону, який надається культурою, люди починають відчувати певне напруження. Воно часто веде до змін у самій культурі. Отже, у міру того, як поведінка людини змінюється протягом її життя, якими б незначними не були ці зміни, вони можуть бути пов'язаними із зміною культури всередині конкретної особи і серед представників того самого покоління. «Фактично, – стверджує Д. Мацумото, – завжди існує певний ступінь невідповідності між поведінкою, яка приписується культурою, і реальною поведінкою людей» [14, с.36].

Оскільки в основі будь-якої культури лежать соціокультурні цінності, на основі яких відбувається оцінювання різноманітних дій людей, то саме завдяки цьому елементу свідомості відбувається прийняття або неприйняття цінностей певної організації. Саме

тому важливим є першочергове виявлення соціокультурних цінностей працівників-представників певних культур з наступним співвіднесенням їх з тими цінностями організації, які формують її організаційну культуру.

**Висновки.** Тривалий час економічна наука в дослідженні господарської діяльності людей йшла шляхом побудови теорій через пошук подібності їхніх дій і вчинків з наступною уніфікацією поведінкових відмінностей. Найбільшої глибини такий підхід отримав у межах неокласичної доктрини, за якої головним суб'єктом економічних відносин була визнана людина раціональна, якій притаманний один-єдиний – корисливий, егоїстичний мотив. Тим самим неокласика уніфікувала людей, визнавши їх раціонально діючими, досягаючи при цьому єдності на основі вартісної та ціннісної збалансованості.

Інституціональна теорія абстрактну людину перетворила на реальну, помістивши її в середовище впливу не тільки економічних, а й політичних, правових, соціальних і культурних чинників. Останні здійснюють вплив на те, як мислять і діють люди, що відображається й на результатах їхньої діяльності, зокрема й на успіхах та ефективності функціонування організації.

Усвідомлення впливовості культури на поведінку людей спонукало науковців досліджувати організаційну (корпоративну) культуру як ідеологію управління й організації підприємства, вплив якої спрямований на забезпечення взаємодії персоналу на основі сформованих в організації правил, а також на забезпечення зв'язків з її зовнішнім оточенням. Практика показує, що зусилля, в результаті яких формується організаційна культура, досить часто наражаються на проблеми невідповідності соціокультурних цінностей персоналу тим цінностям, які панують в організації. Ця проблема має вирішуватися на основі крос-культурних досліджень, які спрямовані на встановлення подібності й відмінності в поведінці людей, що представляють певні культури. Тільки знаючи специфіку ціннісних спрямувань членів організації можна обрати дієві інструменти впливу на їхню поведінку з метою досягнення бажаного результату.

## Література

1. Глобальна корпоративна система: монографія / І.Ю. Гузенко, О.Г. Білорус, В.А. Вергун, О.В. Гаврилюк, Мацейко Ю.М., та ін. Київ: КНЕУ, 2011. 408 с.
2. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.І. Економічна ментальність українців та проблеми її діагностики у трансформаційній економіці. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2009. №10. С. 94-98.
3. Пилипенко А., Литвиненко Н. Либеральные ценности и украинская ментальность: возможен ли синтез в национальной модели регулирования. *Социальная экономика*. 2010. №2. С.170 -175.
4. Пилипенко А.Н., Литвиненко Н.И. Исследование экономической ментальности и исторический поход. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2011. Випуск 40-2. С. 272-278.
5. Pylypenko A., Lytvynenko N., Voloshenuk V. Regional Map of Mentality after G. Hofstede: Lessons from Ukraine. *Journal of US-China Public Administration*. 2012. Vol. 9. №2. P. 195-204.
6. Пилипенко А.Н., Пилипенко Ю.И. Роль гражданского общества в институциональной трансформации экономики Украины. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2014. №2. С. 56-77.
7. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.И. Украинская ментальность в координатах исследовательской программы Г. Хофстеда. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №2. С. 14-22.
8. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. 2010. № 2. С. 33-38.
9. Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 6. С. 216-218.
10. Чепелюк М.І. Теоретичні основи корпоративної культури підприємства в процесах організаційних змін. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 7. Частина 3. С. 204-209.
11. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37-44.
12. Schein E. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 458 p.
13. Пилипенко Г.М. Інституціональні чинники співвідношення державної і ринкової координації економічної діяльності: монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 293 с.
14. Trosby D. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 208 p.
15. Matsumoto D. *Culture and Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2001. 480 p.

## References

1. Huzenko, I.Yu., Bilorus, O.H., Verhun, V.A., Havryliuk, O.V., Matseyko Yu.M. «et al.» (2011).

Hlobalna korporatyvna systema. Kyiv: KNEU.

2. Pylypenko, H.M., & Lytvynenko, N.I. (2009). Ekonomichna mentalnist ukrainsiv ta problemy yiyi diahnostyky u transformatsyyni ekonomitsi. Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, (10), 94-98.

3. Pylypenko, A., & Lytvynenko, N. (2010). Liberalnye tseennosti i ukrainskaia mentalnost: vozmozhen li sintez v natsionalnoi modeli rehulirovaniia. Sotsialnaia ekonomika, (2), 170 -175.

4. Pylypenko, A.N., Lytvynenko, N.I. (2011). Isledovanie ekonomicheskoy mentalnosti i istoricheskyyi pokhod. Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, Ser.: ekonomichna, Issue 40-2, 272-278.

5. Pylypenko, A., Lytvynenko, N., & Voloshenuk, V. (2012). Regional Map of Mentality after G. Hofstede: Lessons from Ukraine. Journal of US-China Public Administration, Vol. 9, (2), 195-204.

6. Pylypenko, A.N., & Pylypenko, Yu.Y. (2014). Rol hrazhdanskoho obshchestva v institutsionalnoy transformatsii ekonomiki Ukrainy. Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, Ser.: ekonomichna, (2), 56-77.

7. Pylypenko, H.M., & Lytvynenko, N.I. (2015). Ukrainskaia mentalnost v koordinatakh issledovatel'skoy prohrammy H. Khofsteda. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, (2), 14-22.

8. Hrishnova, O.A., & Naumenko A.V. (2010). Korporatyvna kultura yak resurs zabezpechennia stratehichnoi stiykosti pidpryiemstva. Ekonomika i upravlinnia, (2), 33-38.

9. Zhohan, I.M., & Savchuk L.M. (2009). Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia pidpryiemstvom. Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI», (6), 216-218.

10. Chepeliuk, M.I. (2014). Teoretychni osnovy korporatyvnoi kultury pidpryiemstva v protsesakh orhanizatsiynykh zmin. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu, Issue 7, Part 3, 204-209.

11. Dmytrenko, M.I. (2011). Metodolohichni zasady doslidzhennia korporatyvnoi kultury v sotsialno-filosofskomu znanni. Humanitarnyi chasopys, (1), 37-44.

12. Schein, E. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 458 p.

13. Pylypenko, H.M. (2012). Instytutsionalni chynnyky spivvidnoshennia derzhavnoi i rynkovo koordynatsii ekonomichnoi diialnosti. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychy universytet.

14. Trosby, D. Economics and culture. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 208 p.

<https://doi.org/10.1111/1468-0335.00005>

15. Matsumoto D. Culture and Psychology. Oxford: Oxford University Press, 2001. 480 p.

## METHODOLOGICAL PREREQUISITES FOR STUDYING THE CORPORATE CULTURE OF INTERNATIONAL COMPANIES

*H. M. Pylypenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,  
V. A. Lytovka, Post-graduate student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the study was the institutional theory within which an interdisciplinary approach to the study of the economic activity of subjects is implemented. Scientific results were obtained through the use of comparative analysis – when comparing views on the economic behavior of different scientific paradigms; structural and logical – when establishing the directions of the influence of culture on the results of economic activity; general and special – when establishing the relationship between national and corporate culture.

**Results.** There are revealed discrepancies in the views of representatives of economic science on the factors that influence economic decision-making by economic entities. The focus of the mainstream on the search for universality in people's economic actions are established. The impact of culture on the results of economic activity at both the organizational and national levels of economic development are demonstrated. Modern methodological approaches to the study of culture and its influence on economic activity are singled out.

**Novelty.** The correlation between national and organizational cultures is established. The objective nature of the divergency of the behavior of the certain culture representatives from the attributes of the culture of a certain organization has been revealed. There are determined methodological approaches to the study of the problems of combining sociocultural values with the values of a specific organization.

**Practical value.** The results of the study can be useful when making managerial decisions aimed at forming the corporate culture of modern enterprises.

**Keywords:** neoclassical methodology, institutional methodology, culture, organizational culture, corporation, corporate culture, functions of culture, ethnographic research, cross-cultural analysis.

*Надійшла до редакції 10.06.23 р.*