

Кугушева Татьяна Вячеславовна
кандидат экономических наук, старший
преподаватель
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Россия, Ростов-на-Дону
ORCID iD is 0000-0001-8801-8245
mba_2004@inbox.ru

Костромин Никита Валерьевич
Студент 4 курса, группы 4.5
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Россия, Ростов-на-Дону
nikikiky@gmail.com

**Исследование влияния национального аспекта на
организационную культуру крупных корпораций (ТНК)**

Эффективность международных фирм, в высшей степени зависит от учета ими не только специфики национальной культуры своей страны, но и других стран, от их способности адаптироваться к культурным различиям. Связано это с тем, что национальная организационная культура оказывает большое влияние на поведение сотрудников и процесс принятия решений в компании. Данная статья посвящена исследованию влияния национального аспекта на организационную культуру крупных корпораций (ТНК).

Ключевые слова: культура, национальная культура, организационная культура, социокультурный подход, культурные различия, организационная культура General Motors, организационная культура ИКЕА, организационная культура McDonald's.

Tatiana V. Kugusheva
PhD in Economics,
Senior Lecturer
Southern Federal University
Russia, Rostov-on-Don
ORCID iD is 0000-0001-8801-8245
mba_2004@inbox.ru

Nikita V Kostromin
Student,
Faculty of Management
Southern Federal University
Russia, Rostov-on-Don
nikikiky@gmail.com

Research of Influence of National Aspect on Organizational Culture of Large Corporations

The efficiency of international companies depends on taking in account features of national cultures of both their own and foreign countries, and abilities to adapt to cultural differences. That is because of big influence of organizational culture on the behavior of employees and on the process of making decisions. This article studies the problem of influence of national aspect on big corporations' organizational culture.

Keywords: culture, national culture, organizational culture, sociocultural approach, cultural differences, organizational culture of General Motors, organizational culture of IKEA, organizational culture of McDonald's.

Научным сообществом признается важность исследования влияния национального фактора на организационную культуру крупных корпораций, несмотря на то, что характерной особенностью в настоящий момент является активная глобализация. В данных условиях система международного бизнеса интегрирует различные национальные культуры, происходит активный обмен традициями, сложившимися на территории того или иного государства. В силу возникновения таких насущных проблем, как управление международными корпорациями, совершение масштабных сделок по слияниям и поглощениям, создание совместных предприятий и управление ими, возникает необходимость в некой универсальности и интернациональности ценностей корпоративной культуры для возможности

соединения элементов различных национальных культур в рамках одной компании.

В современном мире менеджмент включает в себя межнациональные и мультикультурные компетенции, которые способствуют возникновению навыка приспособления и взаимодействия с разными культурами и их постоянным изменением. Именно культурная чуткость сегодня является ведущим, наиболее актуальным качеством, необходимыми для руководителей организаций, осуществляющих свою деятельность за рубежом. Иными словами, для грамотного менеджера необходима, как минимум, осведомленность о специфике тех культурных слоев, которые оказывают прямое влияние на процесс управления и принятие решений.

Доскональное исследование теоретической научной литературы, которая связана с организационной культурой, позволило обнаружить, что именно социокультурный подход был чаще всего отправной точкой для изучения воздействия национальных специфических черт на создание организационной культуры корпораций в отдельно взятом государстве. Вышеупомянутый подход выявил, что народные традиции, нормы морали, ценности и символы оказывают наибольшее влияние на ценности и нормы, принятые в системе организационной культуры предприятия.

В свете нашего исследования представляется целесообразным в первую очередь исследовать сущность понятия «национальная культура». Данное словосочетание образовано двумя лексическими единицами. *Нация* (происходит от лат. *natio* – народ, племя) – появившаяся и укрепившаяся разновидность этноса, состоящая из большого количества людей, которая проявляет свою сущность через язык, территорию, культуру и уклад жизни, нормы и порядки, верования, экономическую структуру, этническое самосознание, память поколений [1].

Культура (происходит от лат. «*cultura*» – воспитание, образование, признание) – это совокупность ценностей, традиций, идей, связей и многих

иных важных символов, которое породило людское общество с целью описать и оценить поведение своих членов.

Мы убеждены, что национальной культурой является система ценностей, верований и принципов, созданных человеческим сообществом, и характеризующаяся такими чертами как язык, нация, территория, религия, этнос, обычаи и др.

Сущность понятия «*организационная культура*» тесно связано с системой внутреннего распорядка организации, которая в свою очередь является элементом национальной культуры. В это понятие входят передовые типы и проявления познания мира, виды человеческой деятельности, типы коммуникаций. Некоторые исследователи полагают, что взаимоотношения членов одного сообщества по большей своей части зависят от менталитета народа. Если говорить о предприятиях, то организационная культура каждой фирмы определена во многом именно видами этнических особенностей мышления и поведения.

Культура не стоит на месте, она динамична и меняется под влиянием общества, его участников и событий, в нем происходящих. «Организационная культура» как таковая зарождается благодаря возникновению множества закономерных и повторяющихся поступков работников предприятия. Авторы этой статьи полагают верным понимание организационной культуры Д. Денисоном, который видел ее как совокупность ценностей, верований и принципов, на которых и базируется внутренний порядок фирмы [2].

Не представляется удивительным, что каждое отдельно взятое государство, и даже разные части одной страны обладают своим специфическим пониманием ведения деловых и торговых отношений. Так, например, в *Японии*, предпринимательство обладает ярко выраженными чертами коллективизма. Подавляющее большинство предприятий в этой стране строят экономические связи в первую очередь на принципе

взаимоуважения и доверия. В США предприниматели, напротив, конкурируют друг с другом, а в сотрудниках ценится индивидуализм. Главный принцип ведения бизнеса – получение прибыли, и поэтому в основном зарплата исчисляется процентами от личных продаж. Великобритания славится тем, что бизнес в ней строится на базе традиционных общечеловеческих ценностях. Отечественная бизнес-культура также основывается на русском менталитете и национальных ценностях. Очевидно, что при ведении внешнеэкономической деятельности целесообразно принимать во внимание национальный менталитет, культурные ценности и традиции своих иностранных партнеров по бизнесу.

В настоящее время мировое хозяйство практически превратилось в единый межнациональный рынок услуг и товаров, корпорации увеличивают территорию своей экономической деятельности. Эти два фактора и можно назвать причиной того, что на мировой экономической арене возникают проблемы, имеющие отношение к различиям в национальных менталитетах и культурах. Не представляется удивительным, что в такой ситуации очевидная выгода для предпринимателей состоит в успешной внешнеэкономической деятельности, которая в свою очередь зависит от знания иностранных обычаев и традиций, чуткости к культурным элементам других стран и народов, умения быстро приспосабливаться. Именно поэтому для многих уже очевидна и бесспорна необходимость познания культуры других наций, формирования определенных подходов и способов создания и поддержания эффективных межнациональных связей [3]. Также необходимо развивать умение управление подчиненными в любом культурном окружении, поскольку это сказывается на эффективности работы сотрудников, а значит, а на благополучии предприятия.

В таблице 1 представлены несколько типов подходов, которые помогают увидеть культурные различия разных наций.

Таблица 1 – Подходы к исследованию влияния национального аспекта на организационную культуру

Автор	Основные направления исследований
Г. Хофстед	Предложено четыре основания определения и сравнения межнациональных культур. А именно, автор предполагал такие параметры: соотношения маскулинности и фемининности, индивидуализма и коллективизма, избегание неопределенности и дистанция власти[4].
Г. Лэйн и Дж. Дистефан	В подходе, который был предложен Г. Лэйном и Дж. Дистефаном [6], было включено шесть определяющих переменных, которые отображали проблемы общества. Речь идет об отношении человека к природе, об умении ориентироваться во времени, о вере в природу человека, об ориентации в деятельности, о межличностных отношениях и др.
А. Лоран	Автор пришел к выводу, что несмотря на то, что менеджеры корректируют свое поведение под влиянием межнациональных норм корпоративной культуры, на более глубоком уровне сознания они в первую очередь мыслят категориями традиций и менталитета своей нации, также опираясь на свои собственные принципы [7].
У. Оучи	Теория У. Оучи [8], известная также как теория «Z», это подход, стоящий на стыке двух практически противоположных культур – англо-американской и японской [9]. Автор полагал, что высокая эффективность работы предпринимателей страны восходящего солнца базируется на особой организационной культуре, которая основана на коллективизме, командном духе и особом отношении к своим работникам, мнение которых очень ценно для руководителя.

К наиболее эффективным моделям в практическом применении учета национального фактора в организационной культуре и менеджменте можно отнести модели Г. Хофстида (пять переменных в измерении национальных культур), Г. Лэйн и Дж. Дистефано (шесть переменных национальных культур и вариации в их изменении, коррелируемые с определенными вариациями организационных переменных), У. Оучи (сравнительный анализ семи переменных). По нашему мнению модель организации типа «Z» У. Оучи имеет важное прикладное значение в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

Следует заметить, что выше представленные подходы к пониманию культуры народа и степени ее влияния на организационную культуру являются важным шагом в истории эволюции бизнес-культуры, создав

системы критериев для транснациональных сравнений национальных типов управления предприятием.

Сегодня на мировую арену выходит множество многонациональных корпораций, чьи работники являются представителями разных этнических культур. Принципы иерархического построения этих предприятий, базовые способы их управления, наиболее важные корпоративные ценности и, как следствие, внутренний регламент весьма разнятся.

Высокоэффективные менеджеры полагают, что именно грамотное управление национальными культурными отличиями своим подчиненных и коллег является инструментом получения вспомогательных ресурсов. Большое количество руководителей также придерживается мнение, возможность эффективной конкуренции во многом обеспечивается культурным многообразием, поскольку работники с разными ценностями и менталитетом будут предлагать больше количество удачных решений. При этом неумение правильно пользоваться этим инструментом ведет к конфликтам и коммуникационным сбоям [10].

В таблице 2 представлены ТНК, на примере которых мы исследуем влияние национального фактора на организационную культуру компаний.

Таблица 2 – Основные характеристики General Motors, IKEA, МакДоналдс

	General Motors	ИКЕА	McDonald's
Год основания, специализация	Производитель автомобилей. Дата основания - 1892 г. 180 000 сотрудников.	Продажа мебели и товаров для дома. Основана в 1943 году в Швеции. 155 000 сотрудников	Крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Основана в 1940 году 400 000 сотрудников
Структура компании	Состоит из четырёх подразделений: Америка (головной офис), Южная Америка, Европа и Азия	Европа (головной офис), Америка, Азия и Австралия, Россия	Рестораны в 118 странах мира (в том числе 14 тысяч в США)
Стиль руководства	Авторитарный. Поощряется конкуренция между	Руководство личным примером	Демократический: дружелюбное отношение

	менеджерами.		руководства с сотрудниками
Основные черты корпоративной культуры	- стремление к лидерству: соревновательный дух понимается как путь к совершенству и не мешает взаимному уважению сотрудников; – ориентация на внешнюю среду: клиентов и конкурентов; – поощрение активной гражданской позиции	- базируется на таких ценностях, как простота, скромность и контроль за издержками; - сочетает в себе уважение к людям с постоянным совершенствованием и контролем качества	- социально-психологический климат коллектива; - философия, ценности компании; - принципы доверия, честности, уважения

На таком значительном предприятии, например, как *General Motors* [11], есть большое количество субкультур, которые разделены по отделам производства, финансирования, маркетинга. Есть еще внутренние (домашние) и внешние (иностраные) филиалы, и каждый из них обладает своей специфической подкультурой. Крупнейшие предприятия мирового масштаба умеют построить свою организационную культуру так, что одновременно сохраняется их отличительная, самобытная культура, которая не вступает в конфликт с культурой принимающей страны.

Доказательством этого служит организованная работа предприятия в Мексике, где *руководство General Motors* на своем новом заводе сформировало американо-мексиканскую команду менеджеров, которые вместе разрабатывали систему организационной культуры на этом заводе. Главной их целью была такая организация внутреннего распорядка, которая бы коррелировала с местным менталитетом, при этом сохраняя за компанией ее ключевые ценности. Для того, чтобы достичь еще большей продуктивности в межкультурной коммуникации как американским, так и мексиканским менеджерам (и членам их семей) была предоставлена возможность изучить иностранный язык и стажироваться по направлению межкультурной коммуникации [12].

Специфика корпоративной культуры международных предприятий, в общем, исходит из того, что они реализуют свою деятельность на различных национальных рынках, и, в результате, их корпоративная культура должна быть универсальной, – то есть представлять общечеловеческие ценности, с одной стороны, и ощутимую полезность для общества и ее конкретных работников, т.е., материальную, вещественную выгоду, лежащую вне культуры – с другой. В пример можно привести корпорацию McKinsey, которая внедрила свою универсальную культуру на всех своих филиалах. Эта культура сочетает и американскую национальную традицию, и прагматизм, и здравый смысл. Мы полагаем, что подобный подход высокоэффективен и необходим к изучению консультантами в любой стране [13].

Шведская компания IKEA также транслирует ценности национальной культуры на различных рынках [14]: забота, безопасность, изменение повседневной жизни к лучшему. Предприятие было создано в те годы, когда Швеция стремительно становилась примером страны, где богатые и бедные могли рассчитывать на одинаковую социальную защиту со стороны государства. Эта идея также прекрасно вписывается в концепцию IKEA. Для того, чтобы улучшить каждодневную жизнь простых людей, компания IKEA идет на компромиссы, например, возможность самостоятельной сборки мебели покупателем, что дает возможность снижения цен на продукцию. «Наши товары безопасны для детей и удовлетворяют потребности всей семьи, от мала до велика. Таким образом, вместе нам удастся изменять к лучшему повседневную жизнь каждого» [15].

Как известно, в мире идет процесс глобализации, который затрагивает в том числе и те предприятия, только начинающие появляться на мировой арене. На этом этапе часто могут проявиться проблемы установления норм бизнес-этики, поскольку нередко происходит столкновение разных менталитетов и наций. Следует помнить о том, что деловая этика подразделяется на три иерархические группы: мировой уровень

(гипернормы, которые одинаковы для любого народа и которые записаны в «Принципах международного бизнеса»), макроуровень (речь идет о нормах одной нации) и микроуровень (корпоративные нормы одного предприятия). Часто встречается случаи частичного или даже полного несовпадения этических принципов на разных уровнях. В таких ситуациях необходимо уметь объединять все уровни иерархии, обязательно не выводя национальную культуру на первое место [16].

В подтверждение тому, что в России доминирует именно национальная культура на предприятиях, можно привести решение «МакДоналдса» [17], руководство которого отказалось от идеи внедрения одного из базовых правил своей организационной культуры – широкой улыбки. Жители России не привыкли видеть широкие улыбки и не ассоциируют их с выражением гостеприимности и доброжелательности, поэтому улыбки у сотрудников корпорации получались натянутыми.

Автором было проведено исследование взаимоотношений дочернего предприятия в Китае «CHIN-RU» [18] с материнским предприятием в Москве с точки зрения кросскультурного менеджмента.

Структура ТД «CHIN-RU» представляет собой основной офис в России и его представительство в Китае. Персонал, более 200 человек, включает в себя китайских и русских специалистов по ВЭД, по логистике и по таможене, юристов-международников, финансистов и бухгалтеров, отлично знающих законодательство и разбирающихся в его правоприменительной практике.

В ходе сбора информации мы провели несколько исследований в виде Интернет-опроса сотрудников офисов, расположенных в РФ (117 человек) и Китае (100 человек). Целью опроса было проанализировать насколько работники, которые каждый день оперируют на стыке различных деловых культур, осведомлены о кросскультурном менеджменте.

Был проведен анализ по таким вопросам, как:

- Если все вышеперечисленное определяет культуру человека, следует ли ожидать, что представители всех культур будут всегда одинаково относиться к одной и той же ситуации?

- Испытываете ли вы трудности в общении с представителями других культур?

- Вы ожидаете, что представители других культур всегда понимают ваши цели и намерения?

- Верно ли, по вашему мнению, данное утверждение: кросскультурная компетентность и принципы кросскультурного менеджмента способны повысить эффективность взаимодействия между представителями различных культур и другим вопросам.

Результаты анализа показали, что в Китае 12 человек, утвердительно ответивших на вопрос об осведомленности, также используют принципы кросскультурного менеджмента. Культурная особенность представителей Китая – использование всех доступных методов для повышения эффективности предприятия.

К сожалению, российские сотрудники не отличаются академической компетентностью в данной области (7 человек положительно ответивших на вопрос). Такая ситуация обусловлена культурными особенностями страны и связанные с тем, что на всех уровнях управления в России ценится не академическое образование менеджера, а его личные качества и опыт.

Была выявлена следующая проблема - руководство «CHIN-RU» проигнорировало принципы кросскультурного менеджмента при создании дочернего предприятия в Китае. Любое взаимодействие на предприятии также основывалось на желании руководства «CHIN-RU» внести свои коррективы в деятельности дочернего предприятия, а они в свою очередь влекли за собой изменения. Представителям китайской деловой культуры, склонным к долгосрочному планированию, свойственно активно сопротивляться любым изменениям, нарушающим гармонию общества.

Руководство головного офиса при сотрудничестве с китайскими партнерами пыталось ввести свои подходы в управлении бизнес-отношениями, что в связи с уникальной политической, экономической и культурологической ситуацией в Китае невозможно.

Как показало исследование, централизация власти и ограничение информации, типичные для предприятий в китайской национальной деловой культуре, ограничивают результативность персонал. В то же самое время, исследование подтвердило, что представители китайской национальной культуры способны также эффективно работать, как и представители другой национальной культуры, если они поставлены в одинаковые условия. Эффективность представителей китайской национальной культуры заметно выше, если организационная культура не ограничивает поток информации и поощряет в сотрудниках индивидуальность, что возможно только в поликультурных коллективах.

Любые изменения должны руководствоваться, прежде всего, отличиями, существующими в ценностях между западной и восточной деловой культурой и какое влияние имеют эти ценности на взаимоотношения во время взаимодействия. В таблице 3 сравнивается влияние ценностей друг на друга при их взаимодействии [21].

Таблица 3 – Влияние ценностей российской и китайской культур на взаимоотношения

Ценности российской культуры	Ценности китайской культуры	Влияние на взаимоотношения
Индивидуализм	Коллективизм	Положительное
Равенство	Иерархия	Отрицательное
Соревнование	Гармония	Положительное
Оценка результативности	Оценка статуса	Положительное
Уважение соревнующихся	Уважение старших	Отрицательное
Действия	Взаимоотношения	Отрицательное
Неформальное	Формальное	Отрицательное
Прямолинейность	Косвенность	Отрицательное
Контроль	Судьба	Отрицательное
Специфичность	Целостность	Положительное
Краткосрочность	Долгосрочность	Отрицательное

Дальнейшее разрешение проблем и конфликтов, вызванных кросскультурными различиями предприятия «CHIN-RU» должно проводиться с учетом положительного либо отрицательного влияния ценностей друг на друга при их взаимодействии.

Мы смогли сформулировать некоторые рекомендации для совместного российско-китайского предприятия по созданию высокоэффективной корпоративной культуры на базе проведенных исследований:

1. Найм руководства из представителей местной деловой культуры имеет свои преимущества:

- предприятию легче адаптироваться к внешней среде в незнакомой национальной деловой культуре;
- между работниками и руководителем не возникают кросскультурные проблемы.

2. Внедрение сотрудника «CHIN-RU» на дочернее предприятие, в «семью», обеспечит более эффективную коммуникацию между предприятиями. В задачи представителя «CHIN-RU» входит адаптация долгосрочной ориентации китайской деловой культуры: составление стратегического плана совместно с материнским и дочерним предприятием минимум на 5 лет.

Индивидуализм имеет положительное влияние на коллективизм и позволяет оценивать работников не по их статусу и положению на предприятии, а по результативности, поэтому автор считает, что передача менеджерам опыта в ведении проектов положительно повлияет на их мотивацию и повысит результативность, так как эффективность проектного менеджера – представителя материнской культуры на предприятии «CHIN-RU» и эффективность проектного менеджера – представителя китайской деловой культуры в одинаковых условиях практически одинакова.

3. Социокультурная адаптация сотрудников будет проходить эффективно при активном вовлечении иностранного сотрудника в культурную жизнь страны. С помощью активного общения, корпоративных мероприятий (корпоративных праздников, выездов на экскурсии, спортивно-массовых мероприятий и т.д.), обучающих программ, семинаров, форумов и конференций, психологической поддержке иностранного сотрудника возможно построение успешных взаимоотношений с партнерами и создания эффективного предприятия в среде деловой культуры, отличной от материнской.

4. Необходимо регулярно стажировать и обучать своих работников. Сотрудники, работающие за рубежом, должны иметь возможность стажироваться в головном офисе предприятия, в котором они получают необходимые профессиональные навыки, и, что важно, копируют новый стиль поведения на работе. Как показывает практика, набор новых поведенческих паттернов перенимается в полной мере спустя несколько месяцев [19]. По возвращении в свой филиал, обученный и натренированный коллектив заберет с собой эффективную корпоративную культуру и мышление. Иными словами, стажировка в головном офисе способствует распространению высокоэффективной организационной культуры далее по отделениям.

Наиважнейшим итогом этого исследования стало понимание того, что организационная культура создается и корректируется при огромном влиянии ценностей и принципов, присущих этносу страны расположения ТНК. Сегодня сотрудники международных предприятий родом из разных стран, они принадлежат разным нациям, исповедуют разные религии и придерживаются своего менталитета. Именно поэтому необходимо сформировать такую организационную культуру компании, которая позволит фирме эффективно развиваться с учетом межкультурной коммуникации, которая может происходить со столкновениями множества культур,

ценностей, верований, традиций и поведенческих паттернов. Ядро корпоративной организационной культуры – это те ценности, которые организация ставит превыше остальных, и именно они определяют успешность, как и самого предприятия, так и коммуникаций внутри него.

Одним из главных факторов результативности персонала на предприятии является организационная культура предприятия и культурные особенности подхода к руководству персоналом. Как показало исследование, централизация власти и ограничение информации, типичные для предприятий в китайской национальной деловой культуры, ограничивают результативность персонал. Можно сделать вывод, что осведомленность и принятие культурных различий, то есть кросскультурная компетенция – залог успешных взаимоотношений и один из инструментов повышения эффективности предприятия, работающего в многонациональной среде.

Список источников и литературы

1. То Т.Ч., Арутюнов Ю.А. Анализ организационной культуры компании с учетом факторов ее формирования [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», 2017. Т. 9. № 1 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf>. Дата обращения: 10 мая 2018.

2. Андреева И.В. Организационная культура. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 200 с.

3. Максимова С.М. Оценка организационной культуры международных компаний по модели крэнфилдской школы бизнеса // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 3. С. 89-92.

4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. – Beverly Hills (CA): Sage, 1984. – 245 p.

5. Зотов В.П. Методический подход к проблеме национального фактора организационной культуры и взаимосвязь ее с трудовым поведением / В.П. Зотов, А.М. Дворовенко // Техника и технология пищевых производств. 2014. № 4. С. 140-145.

6. Агафонова М.С., Гусакова А.В. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39 – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2017/970375.htm>
7. Бадмаев В.Н., Уланов М.С. Кросскультурный менеджмент и корпоративная культура // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. 2014. № 4 (6). С. 83-95.
8. Базавлущая Л.М. Сравнительный менеджмент: учебное пособие. – Челябинск: Изд-во «Цицеро», 2017. – 97 с.
9. Ouchi, W.G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. – 383 p.
10. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. – М.: Логос, 2011. – 223 с.
11. Дженерал Моторс – официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gm.com/>
12. Персикова Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России: сопоставительный анализ корпоративных культур в российских и иностранных организациях: дис. ... канд. культурологии: 24.00.01 / Тамара Николаевна Персикова. – М., 2007. – 220 с.
13. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. – М.: РГ-Пресс, 2014. – 167 с.
14. IKEA Systems B.V. – официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/>
15. Бианкина А.О., Орехов В.И. Кросскультурный менеджмент. – М.: ИСН, 2016. – 72 с.
16. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 150 с.
17. МакДоналдс – официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/>

18. ООО Торговый дом «ЧИН-РУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://chin-ru.com/o-kompanii/>

19. Ладыгин О.О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России: дис. ... кандидата философских наук: 09.00.11 / Ладыгин Олег Олегович. – М., 2014. – 202 с.

20. Лыгденова В.В., Дашинамжилов О.Б. Традиционные ценности в российской организационной культуре: этнографический подход // Философия образования. 2012. № 3. С. 186-195.

21. Ассараф А. Актуализация кросскультурного менеджмента и повышение эффективности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://is.eek.ee/download.php?t=kb&dok=p18m30tdualin5sq1frc1if1610f.pdf>

References

1. То Т.СН., Arutyunov YU.A. Analiz organizacionnoj kul'tury kompanii s uchetom faktorov ee formirovaniya. Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE», vol. 9, no. 1, 2017. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf>. (accessed on 10.05.2018)

2. Andreeva I.V. Organizacionnaya kul'tura. SPb.: SPbGIEHU, 2011. 200 p.

3. Maksimova S.M. Ocenka organizacionnoj kul'tury mezhdunarodnyh kompanij po modeli krehnfeldskoj shkoly biznesa. Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO, no. 3, 2014. Pp. 89-92.

4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills (CA): Sage, 1984. 245 p.

5. Zotov V.P. Metodicheskij podhod k probleme nacional'nogo faktora organizacionnoj kul'tury i vzaimosvyaz' ee s trudovym povedeniem. Tekhnika i tekhnologiya pishchevyh proizvodstv, no. 4, 2014. Pp. 140-145.

6. Agafonova M.S., Gusakova A.V. Vliyanie nacional'noj kul'tury na osobennosti organizacionnogo povedeniya. Nauchno-metodicheskij ehlektronnyj

zhurnal «Koncept», vol. 39, 2017. Available at: <https://e-koncept.ru/2017/970375.htm>

7. Badmaev V.N., Ulanov M.S. Krosskul'turnyj menedzhment i korporativnaya kul'tura. *Filosofiya i gumanitarnye nauki v informacionnom obshchestve*, no. 4 (6), 2014. Pp. 83-95.

8. Bazavluckaya L.M. *Sravnitel'nyj menedzhment: uchebnoe posobie*. CHelyabinsk: Izd-vo «Cicero», 2017. 97 p.

9. Ouchi, W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 383 p.

10. Persikova T.N. *Mezhkul'turnaya kommunikaciya i korporativnaya kul'tura: uchebnoe posobie*. Moscow: Logos, 2011. 223 p.

11. Dzheneral Motors – oficial'nyj sajt. Available at: <http://www.gm.com/>

12. Persikova T.N. *Fenomen korporativnoj kul'tury v sovremennoj Rossii: sopostavitel'nyj analiz korporativnyh kul'tur v rossijskih i inostrannyh organizacijah: dis. ... kand. kul'turologii: 24.00.01 / Tamara Nikolaevna Persikova*. Moscow, 2007. 220 p.

13. Gudkova T.V. *Osobennosti korporativnoj kul'tury rossijskih kompanij*. Moscow: RG-Press, 2014. 167 p.

14. IKEA Systems B.V. Oficial'nyj sajt. Available at: <https://www.ikea.com/ru/>

15. Biankina A.O., Orekhov V.I. *Krosskul'turnyj menedzhment*. Moscow: ISN, 2016. 72 p.

16. Tihomirova O.G. *Organizacionnaya kul'tura: formirovanie, razvitie i ocenka*. Moscow: INFRA-M, 2012. 150 p.

17. MakDonalds. Oficial'nyj sajt. Available at: <https://mcdonalds.ru/>

18. OOO Torgovyj dom «CHIN-RU». Available at: <http://chin-ru.com/o-kompanii/>

19. Ladygin O.O. Korporativnaya kul'tura organizacij v sisteme cennostej sovremennoj Rossii: dis. ... kandidata filosofskih nauk: 09.00.11 / Ladygin Oleg Olegovich. Moscow, 2014. 202 p.

20. Lygdenova V.V., Dashinamzhilov O.B. Tradicionnye cennosti v rossijskoj organizacionnoj kul'ture: ehtnograficheskiy podhod. Filosofiya obrazovaniya, no. 3, 2012. Pp. 186-195.

21. Assaraf A. Aktualizaciya krosskul'turnogo menedzhmenta i povyshenie ehffektivnosti predpriyatiya. Available at: <https://is.eek.ee/download.php?t=kb&dok=p18m30tdualin5sq1frc1if16l0f.pdf>

Выходные данные статьи:

КУГУШЕВА, Татьяна Вячеславовна; КОСТРОМИН, Никита Валерьевич. Исследование влияния национального аспекта на организационную культуру крупных корпораций (ТНК). Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], n. 3, авг. 2018. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<https://www.portal-u.ru/index.php/journal/article/view/154>>. Дата доступа