

УДК 658

JEL Classification: M14

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-02>

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

## PECULIARITIES OF CORPORATE CULTURE IN EUROPEAN COUNTRIES

**Філіпова Н. В.**

Доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
м. Чернігів, Україна  
ORCID: 0000-0002-5720-865X

**Natalia Filipova**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of Department of Management and Administration,  
Chernihiv Polytechnic National University,  
Chernihiv, Ukraine

*У статті досліджено корпоративну культуру Франції як відображення її культурного спадку. Автор розглядає особливості французького підходу до мистецтва, елегантності та креативності в контексті бізнесу. Основна увага приділяється ролі міжособистісних відносин та комунікацій у французьких компаніях, а також значущості навчання та професійного розвитку. В статті також розглядаються правові аспекти робочого часу та захисту прав працівників в Франції. Також увагу приділено ключовим аспектам корпоративної культури Італії, акцентуючи увагу на центральні поняття «famiglia» та «rispetto». Досліджено важливість особистих зв'язків у італійському робочому середовищі, а також механізми взаємодії між колегами, керівниками та клієнтами на засадах взаємної поваги. Особливу увагу приділено ролі формальних титулів у професійному спілкуванні, пунктуальності та кадровій політиці великих компаній. Аналізується корпоративна культура Німеччини в контексті її унікальних культурних та історичних коренів. Досліджується значущість спільноти, командної роботи та колективізму в німецькому робочому середовищі. Акцентується висока професійність, увага до деталей, та стратегічне планування, яке характеризує більшість німецьких підприємств. Особливий акцент корпоративної культури Польщі зроблено на роль сімейних цінностей, вертикальну взаємодію між різними рівнями керівництва та прагнення до корпоративної гармонії. Висвітлюється роль освіти в польському бізнесовому контексті, акцентуючи на значущість неперервного навчання та професійного росту. Визначено особливості, які слід враховувати Україні для підвищення рівня корпоративної культури.*  
**Ключові слова:** корпоративна культура; цінності; бізнес; європейські країни; командна робота; комунікація.

*In this article, the corporate culture of France is explored as a reflection of its cultural heritage. The author examines the peculiarities of the French approach to art, elegance, and creativity in the context of business. Particular attention is given to the role of interpersonal relationships and communications in French companies, as well as the importance of education and professional development. The article also discusses the legal aspects of working hours and the protection of workers' rights in France. Overall, the research aims to study how France's traditional cultural values influence contemporary corporate culture and the working environment. Attention is also given to the key aspects of Italy's corporate culture, emphasizing the central concepts of "famiglia" (family) and "rispetto" (respect). The importance of personal connections in the Italian working environment is explored, as well as mechanisms of interaction between colleagues, managers, and clients based on mutual respect. Special attention is given to the role of formal titles in professional communication, punctuality, and human resources policies of large companies. Additionally, the importance of education and continuous professional development in the Italian corporate environment is highlighted, considering state support in education and specialist training. The corporate culture of Germany is analyzed in the context of its unique cultural and historical roots. The significance of community, teamwork, and collectivism in the German workplace is investigated. High professionalism, attention to detail, and strategic planning that characterize most German enterprises are emphasized. The author also looks at approaches to employee education and training and the active collaboration of the corporate sector with academic institutions. In conclusion, the author tries to understand how Germany's historical experience and cultural peculiarities shape its corporate culture, renowned for its high standard of quality and professionalism in the global business environment. A special focus of Poland's corporate culture is on the role of family values, vertical interaction between different management levels, and the pursuit of corporate harmony. Features of professional*

*dedication of Polish workers, adherence to quality standards, and hierarchical nuances of communication are discussed. The role of education in the Polish business context is highlighted, emphasizing the importance of continuous learning and professional growth. Particular attention is given to the balance between the professional and personal spheres of employees, as well as the innovative approach of Polish companies in the field of technology. The characteristics that Ukraine should consider to enhance the level of corporate culture have been identified.*

**Key words:** corporate culture; values; business; European countries; teamwork; communication.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Корпоративна культура відіграє ключову роль у внутрішньому та зовнішньому функціонуванні будь якої організації. Вона має великий вплив на різні аспекти діяльності та взаємодії організації зі своїми співробітниками, клієнтами, партнерами та суспільством загалом. Корпоративна культура - це сукупність цінностей, вірувань, норм поведінки, традицій, стандартів і способів взаємодії, які визначають дух і стиль функціонування організації або компанії. Це невидима, але сильно відчутна сила, яка впливає на всі аспекти діяльності та взаємодії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів компанії [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Дослідженням особливостей корпоративної культури займаються багато зарубіжних та вітчизняних дослідників: Giovanni Masino [5], Bianchi P., Alex Maguire [4], Anu Augustine, Кравченко В. [1], Єлейко І. [2], Вараксіна О. [3], Шульга В. [3] що стали підґрунтям для дослідження особливостей корпоративної культури окремих країн Європи та можливості адаптувати їх в Україні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідження корпоративних культур європейських країн може принести значущу користь для українських підприємств з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. Враховуючи прагнення України до глибшої інтеграції з європейськими ринками та інституціями, розуміння тонкощів європейських корпоративних культур стає невід'ємним. Тому таке дослідження має вирішальне значення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є поглиблення дослідження особливостей корпоративної культури з метою вивчення можливостей для України щодо налагодження ефективною співпраці, покращення репутації підприємств на міжнародному рівні, культурному обміну та зближенню з європейськими країнами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура представляє собою сукупність цінностей, місії, поведінкових норм, символіки, традицій, обрядів, стилю управління, методів комунікації та внутрішніх відносин, які характеризують конкретну організацію. Цінності служать

якорем, що визначає основні переконання щодо того, що вважається важливим та прийнятним у контексті організаційної діяльності. Місія вказує на ключове завдання та стратегічний напрям діяльності компанії. Поведінкові норми регламентують прийнятні моделі взаємодії співробітників між собою, а також у взаємовідносинах з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Символіка, включаючи логотипи, слогани та інші графічні елементи, підкреслює унікальність організації та формує її ідентичність. Традиції та обряди сприяють укріпленню колективного духу, розвитку корпоративної ідентичності та внутрішньої когезії. Стиль управління характеризує методи та підходи, що використовуються керівництвом організації для управління персоналом, процесами та ресурсами. Методи комунікації визначають способи взаємодії в межах організації, регулюють інформаційні потоки та взаємовідносини між усіма учасниками корпоративного процесу. Зазначено, що корпоративні цінності та місія напряму впливають на стратегічні рішення та трохи визначають шлях до досягнення цілей організації. Взаємовідносини між співробітниками можуть мати різний характер, але в ідеалі вони сприяють співпраці, взаємодопомозі та підтримці. В контексті корпоративної культури неможливо ігнорувати значущість навчання та розвитку персоналу, які мають на меті підвищення професійних компетенцій працівників.

Корпоративна культура може варіювати від компанії до компанії і може суттєво впливати на її успіх, здатність привертати та утримувати талановитих співробітників, взаємодію з клієнтами та сприйняття компанії як цілісної та значущої одиниці.

Розглянемо особливості корпоративної культури деяких європейських країн – Франції, Італії, Німеччини, Польщі.

Корпоративна культура Франції відображає багатий культурний спадок і специфіку цієї країни. Вона відома своєю високою цінністю на мистецтво, елегантність та креативність. Однією з важливих особливостей французької корпоративної культури є важливість міжособистісних відносин та комунікації. Французькі компанії надають велику увагу співпраці, обміну ідеями та взаємному розумінню між співробітниками.

У Франції також велика цінність на навчання та освіту. Співробітники часто підтримуються в професійному розвитку, що сприяє збереженню високого рівня кваліфікації. Французькі компанії часто відзначаються різноманітністю та відкритістю до

різних культурних підходів. Це може бути пов'язано з інтернаціоналізацією бізнесу та багатомільярдами корпораціями, що базуються в Франції.

Також важливим аспектом французької корпоративної культури є підтримка робітників та соціальний захист. Французи дбають про баланс між роботою та особистим життям, і це відображається в законодавстві та підходах до робочого часу. Більшість працівників згідно французького закону повинні провести принаймні 11 послідовних годин поза роботою, тому більшість працівників не буде доступна після робочого дня. Права працівників є однією з основних цінностей у французькій робочій культурі. Є чітке розуміння, що кожний працівник має права, які мають бути захищені. Це, безумовно, є частиною того, що робить роботу у Франції такою привабливою для багатьох людей. У Франції законодавство забезпечує високий рівень захисту прав працівників, де профспілки відіграють істотну роль у контролі його виконання. У випадку звільнення працівники, як правило, отримують компенсаційний пакет, який, залежно від обставин, може бути відносно великим. Додатково, профспілки надають необхідну підтримку у вирішенні робочих конфліктів. Ця система має свої переваги та недоліки, але більшість працівників сприймає її як вигідну для себе [4].

Загалом, корпоративна культура Франції є унікальною і віддзеркалює культурні цінності та традиції цієї країни, сприяючи створенню сприятливого робочого середовища.

Розуміння базових принципів, які лежать в основі культури італійського робочого середовища, є вкрай важливим перед початком будь-якої трудової діяльності в цьому регіоні. Невід'ємною частиною культури італійського робочого місця є поняття «*famiglia*», яке в італійській мові означає «сім'я». Цей термін вказує на тісно пов'язану спільноту осіб, які віддані один одному, надаючи незмінну підтримку та заохочення. Варто зауважити, що значення, яке італійці прикладають до особистих зв'язків, виходить за межі робочого місця, ілюструючи відчуття спільноти, яке глибоко вкорінене в їхній культурі. Повага, яку в італійській мові називають словом «*rispetto*», є ще одним основоположним принципом на робочому місці. Італійці надають великого значення поважному ставленню до керівників, колег та клієнтів. Ця повага часто демонструється через формальності, такі як титули та привітання, а також через підтримання очного контакту та вживання відповідного тону в мовленні. Використання формальних титулів є ключовим елементом етикету на робочому місці в Італії. Ви завжди повинні звертатися до своїх колег та керівників за їхніми формальними титулами, такими як «*Dottore*» або «*Signore*». Це важлива особливість культури роботи в Італії і розглядається як прояв поваги. Також слід зробити акцент на питанні пунк-

туальності. Італійці відомі своїм неформальним ставленням до дотримання часу, хоча на роботі пунктуальність високо цінується. Спізнення на зустрічі та призначення є неприпустимими і мають бути уникнуті за будь-яких обставин. В великих компаніях кадрова політика зазвичай більш структурована і зорієнтована на розвиток здібностей через навчання та професійне зростання. Освіта та навчання мають важливе значення в кадровій політиці Італії. Держава інвестує в освітні програми та стимулює неперервну професійну підготовку. Це допомагає підвищити кваліфікацію працівників та забезпечити їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Варто також зазначити, що в Італії діє ряд законів та нормативів, які регулюють трудові відносини, включаючи колективні договори, що надають права та обов'язки як роботодавцям, так і працівникам. Соціальний діалог та участь профспілок є іншим важливим аспектом кадрової політики.

Культурою роботи в італійських офісах передбачається велике значення зовнішнього вигляду, тому дотримання професійного стилю одягу є вкрай важливим. Зазвичай для чоловіків це передбачає носіння костюма та краватки, тоді як для жінок підходить сукня чи костюм. Важливо пам'ятати, що дрес-код може змінюватися залежно від галузі та корпоративної культури.

Також слід враховувати, що італійці надають великого значення сердечності та етикету. Вони мають поводитися ввічливо та з повагою до своїх колег, висловлювати подяку та вживати ввічливі слова, такі як «*будь ласка*» та «*дякую*», у відповідних ситуаціях. Зв'язки та комунікаційні канали, які розвиваються через робочі зустрічі, переговори та соціальні події, можуть відігравати важливу роль у досягненні цілей. Італійці приділяють велику увагу якості життя і це може відобразитися в тому, як вони сприймають роботу та час поза нею. Важливо забезпечити баланс між роботою і особистим життям. Хоча італійська культура вважається досить відкритою та емоційною, вона також може бути формальною в деяких комунікаційних аспектах, особливо при спілкуванні зі старшими по посаді або бізнес-партнерами.

В цілому, кадрова політика в Італії є комплексною системою, що включає в себе ряд факторів: культурні особливості, законодавчу базу, освітні програми та активну роль профспілок. Все це разом формує унікальний підхід до управління персоналом, який відображає специфіку італійського суспільства та економіки [5, 6].

Німецька корпоративна культура відрізняється своїм унікальним підходом до ведення бізнесу в порівнянні з іншими культурними традиціями. Корпоративна культура має глибокі коріння в довгій історії культурних цінностей Німеччини, які формували її суспільство та економіку. Однією з найбільш

виражених цінностей у німецькій робочій культурі є ідея спільноти, яка підкреслює важливість спільної роботи та надання переваги загальному благу над індивідуальними бажаннями. Ця ідея відображена в робочому середовищі, де співпраця та командна робота високо цінуються. Основою для німецьких підприємств є висока професійність, прагнення до якісної роботи та бездоганного стандарту виробництва. Увага до деталей, обережне планування та системний підхід до вирішення проблем очевидні в репутації країни з виробництва високоякісних продуктів та послуг. В організаційній структурі німецьких компаній панує тенденція до гармонізації дій та пошуку компромісних рішень через дискусії та широке обговорення. Принципи прозорості ведуть до активного обігу інформації серед співробітників, стимулюючи відкрите обговорення та обмін ідеями. Німецькі підприємства відзначаються плануванням на довгий термін, що сприяє формуванню стабільних партнерських відносин та обміркованим інвестиціям. Велика вага приділяється пунктуальності та дотриманню термінів, що відображається у структурному підході до вирішення завдань. Німецькі компанії інтенсивно інвестують у розвиток своїх співробітників, забезпечуючи їх різноманітними тренінгами та навчальними програмами. Німецька корпоративна культура наголошує на значущості рівноваги між роботою та відпочинком. Німецькі компанії активно співпрацюють з академічними та науково-дослідницькими установами, спрямовуючи свої зусилля на постійне вдосконалення продукції та технологій [7].

Німецька корпоративна культура відображає особливості національної ідентичності та досвіду, що забезпечує високий стандарт якості та професіоналізму в ділових процесах.

Для бізнесу Польщі притаманний акцент на сімейні цінності та зв'язки. Взаємодія по вертикалі корпоративної структури, а саме між нижчим та вищим ешелонами керівництва, нерідко характеризується дружелюбністю та відкритістю. Дедалі більше польських організацій акцентують свою увагу на сприянні командному духу та внутрішньокорпоративній гармонії. Працівники в Польщі, як показують дослідження, демонструють високий рівень відданості професійним завданням, а підхід до виконання роботи зазвичай базується на дотриманні стандартів якості та досягненні очікуваних результатів.

Стосовно ієрархії в польському бізнесовому середовищі: спостерігається дотримання певної формальності, особливо у комунікації з представниками вищого керівництва. Проте варто відзначити, що молодші покоління прагнуть до демократизації взаємовідносин та зменшення корпоративних бар'єрів.

Освітній аспект займає особливе місце в польському бізнес-секторі. Велика увага приділяється неперервному навчанню, професійному розвитку та підвищенню кваліфікації. Польські корпорації демонструють ефективний підхід до балансування між робочими завданнями та особистісним життям своїх працівників, акцентуючи важливість рекреації та відпочинку. Зростаюча відкритість до інновацій та технологічного розвитку стала ключовою характеристикою сучасного польського бізнесу. Завдяки цьому численні польські компанії активізували розробку новітніх технологічних рішень для оптимізації своєї оперативної діяльності [8, 9, 10]. Дослідження показало, що кожна з розглянутих держав має свої специфічні особливості у сфері корпоративного управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Специфічні особливості корпоративної культури**

Країна	Італія	Німеччина	Франція	Польща
Особливості	Сімейні компанії часто демонструють орієнтацію на довготривалу стратегію, з акцентом на стабільність і особисті відносини в управлінні	Основні корпоративні цінності включають пунктуальність, дотримання термінів і детальне планування	Важливість мережі контактів	Лояльність до компанії та акцент на командному дусі є важливими атрибутами польських підприємств
	Високий рівень креативності	Прямий і структурований стиль комунікації	Культурна спадщина відіграє важливу роль у формуванні корпоративних цінностей	Відкритість до зовнішнього партнерства
		Високі стандарти якості і увага до деталей	Централізоване управління	Гнучкість і здатність до адаптації

Джерело: складено автором

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Дослідження корпоративних культур європейських країн може забезпечити користь для українських організацій з метою підвищення

ефективності їхньої діяльності. Враховуючи досвід європейських країн, Україна може значущо підвищити рівень корпоративної культури своїх підприємств, що буде сприяти їх конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Nykyforenko, V. & Kravchenko, V. (2019). Korporatyvna kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriumstva [Corporate culture as a component of enterprise's competitive advantages]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-economic research Bulletin*, 1(69), 189-198. Retrieved from [https://journals.uran.ua/vsed\\_oneu/article/view/178718](https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/178718). DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198) [in Ukrainian].
2. Yeleiko, I. (2018). Kharakterystyka upravlinskoi kultury v Ukraini [Typical features of management culture in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya Mizhnarodni vidnosyny – Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, 44, 271-277. Retrieved from <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/9470/9505>. DOI: <dx.doi.org/10.30970/vir.2018.44.0.9470> [in Ukrainian].
3. Varaksina, O., & Shulha, V. (2023). Rol korporatyvnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture today business environment]. *Ekonomika ta Suspilstvo - Economy and society*, 49. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363/2284>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> [in Ukrainian].
4. Maguire, A. (August 10, 2022). 13 Interesting Things You Should Know About French Business Culture. Retrieved from <https://www.thepolyglotgroup.com/blog/things-you-should-know-about-french-business-culture/>.
5. Giovanni, M. (2021). Business organization and Italian culture: An historical perspective. Bologna: TAO Digital Library. Retrieved from <https://amsacta.unibo.it/id/eprint/6776/11/BusinessOrganizationAndItalianCulture.pdf>. DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6776>.
6. Bianchi, P. (2002). La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione Europea [The slowed down run-up. Italian industry from national unification to European unification], Bologna: il Mulino [in Italian].
7. Augustine, A. (24.02.2023). What You Need to Know About the Workplace Culture in Germany. Retrieved from <https://www.ue-germany.com/news-centre/blog/what-you-need-to-know-about-the-workplace-culture-in-germany>.
8. How to Do Business in Poland (December 22, 2022). *www.clearcurrency.co.uk*. Retrieved from <https://www.clearcurrency.co.uk/stories/doing-business-abroad-poland>.
9. Business Culture in Poland (01.02.2023). *Trade.gov.pl: website*. Retrieved from <https://www.trade.gov.pl/en/news/business-culture-in-poland/>.
10. Oniszczyk, M. (n/d). Company formation and registration in Poland. *oniszczyk.com: website*. Retrieved from [https://oniszczyk.com/en/services/company-in-poland/?gclid=EAlaIqobChMlyNjNyPrygQMVBlarBR1CogCfEAAYAiAAEgK50PD\\_BwE](https://oniszczyk.com/en/services/company-in-poland/?gclid=EAlaIqobChMlyNjNyPrygQMVBlarBR1CogCfEAAYAiAAEgK50PD_BwE).