

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ**

(за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Студентки 4 курсу, 14 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Мамітько Юлії
Сергіївни

підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежєп'юкова Вікторія
Геннадіївна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.
«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Мамітько Юлії Сергіївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії (за матеріалами
Торгово-промислової палати України)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо
розвитку корпоративної культури міжнародної компанії на підставі
врахування національних культурних особливостей.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура міжнародної компанії.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти
формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

4. Перелік графічного матеріалу – 11 таблиць, 15 рисунків.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії

1.1. Корпоративна культура міжнародної компанії: поняття, сутність, концепції формування

1.2. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури міжнародних компаній за участю Торгово-промислової палати України

2.1. Порівняльна характеристика корпоративних культур міжнародних компаній з різних кластерів країн

2.2. Адаптація та розвиток корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торговельно-промислової палати України

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєськова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Мамітько Ю.С. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Мамітько Ю.С. присвячена теоретико-методичних засад розвитку корпоративної культури міжнародної компанії, націленої на співпрацю з іноземними партнерами, та надання рекомендацій щодо необхідних для цього змін. Актуальність роботи зумовлена необхідністю цілеспрямованого формування та розвитку корпоративної культури українських міжнародних компаній з урахуванням прогресивного світового досвіду. У роботі влучно використано кластерний метод з метою систематизації національних культурних особливостей країн світу. На підставі отриманих результатів надано рекомендації щодо розвитку корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торгово-промислової палати України. Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, виконана на високому аналітичному рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ Калюжна Н.Г. _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Мамітько Ю.С. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежєпськова В.Г. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Мамітько Юлія Сергіївна. Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії (на матеріалах Торгово-промислової палати України).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади та надано рекомендації щодо розвитку корпоративної культури міжнародної компанії на підставі врахування національних культурних особливостей.

У роботі пропонується використання кластеризації країн за національними культурними особливостями як інструмента розвитку корпоративної культури. Здійснено порівняльну характеристику корпоративної культури міжнародних компаній з різних кластерів країн. Надано рекомендації щодо адаптації та розвитку корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торговельно-промислової палати України. Запропоновано механізм впровадження змін та розподілу обов'язків між працівниками для ефективної реалізації зміненої корпоративної культури в компанії.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародна компанія, кластер країн, національні особливості, цінності.

ANNOTATION

Mamitko Yuliia. Development of corporate culture of an international company (based on the materials of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine).

The final qualification work is devoted to the actual problem of corporate culture development of an international company.

The paper investigates the theoretical and methodological principles and provides recommendations for the development of corporate culture of an international company based on national cultural characteristics.

In the paper it is proposed to use clustering of countries by national cultural characteristics as a tool for corporate culture development. The comparative description of the corporate culture of international companies from different clusters of countries is made. The recommendations for the adaptation and development of corporate culture of Ukrainian international companies with the participation of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine. are provided. The mechanism for implementing changes and division of responsibilities among employees for the effective implementation of the changed corporate culture in the company is offered.

Keywords: corporate culture, international company, cluster of countries, national peculiarities, values.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	5
1.1. Корпоративна культура міжнародної компанії: поняття, сутність, концепції формування	5
1.2. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній	10
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ	21
2.1. Порівняльна характеристика корпоративних культур міжнародних компаній з різних кластерів країн	21
2.2. Адаптація та розвиток корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торгово-промислової палати України	30
Висновки до розділу 2	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Розумно сформована та розвинена корпоративна культура міжнародної компанії підвищує ефективність діяльності компанії, сприяє її розвитку, стійкості до мінливих умов зовнішнього середовища, підвищує вартість бренду компанії, впливає на імідж компанії та довіру до неї в очах клієнтів та партнерів. Українським міжнародним компаніям варто використовувати досвід зарубіжних компаній, які вже довгий час концентруються на побудові та підтримці стійкої корпоративної культури, що відповідає цілям та цінностям компанії. Тема розвитку корпоративної культури міжнародної компанії є актуальною, адже довгий час керівники українських міжнародних компаній не приділяли уваги цілеспрямованому формуванню та розвитку корпоративної культури власних підприємств, корпоративна культура формувалася стихійно, тому вона може бути не тільки неефективною, але і шкодити діяльності компанії, зменшувати продуктивність праці та прибутки компанії.

Тема розвитку корпоративної культури досліджувалася такими науковцями, як: Шейн Е., Гофстеде Г., Отенко І. П., Чепелюк М. І., Ліфінцев Д.С. та іншими. Однак наразі корпоративна культура саме міжнародних компаній потребує подальшого вивчення, особливо вітчизняними науковцями, так як в Україні ця тема тільки набирає популярність та недостатньо глибоко досліджена.

У роботі увага концентрується на визначенні впливу національних культурних особливостей різних країн на розвиток корпоративної культури міжнародної компанії з метою більш ефективної співпраці з іноземними партнерами за сприяння Торгово-промислової палати України.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та надання рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури міжнародної компанії на підставі врахування національних культурних особливостей. Для досягнення мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «корпоративна культура», визначити рівні та концепції формування корпоративної культури міжнародної компанії;

- дослідити підхід до кластеризації країн за національними культурними особливостями як метод розвитку корпоративної культури міжнародної компанії;
- здійснити порівняльну характеристику корпоративної культури міжнародних компаній з різних кластерів країн;
- надати рекомендації щодо розвитку та необхідних змін корпоративної культури українських міжнародних компаній для ефективної співпраці з іноземним партнером за участю Торгово-промислової палати України.

Об'єктом дослідження виступає корпоративна культура міжнародної компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

Методи дослідження: при написанні роботі використано як загальнонаукові (історичний, структурно-логічний, порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу), так і спеціальні (індексний метод, кластерний аналіз) методи дослідження економічних процесів.

Теоретичною та методологічною основою написання випускної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми дослідження, інтернет-джерела та офіційні сторінки міжнародних компаній, концепції та моделі розвитку корпоративної культури з урахуванням національних особливостей.

Структура випускної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Корпоративна культура міжнародної компанії: поняття, сутність, концепції формування

Корпоративна культура є одним з факторів успіху для міжнародної компанії, є складовою, що значно впливає на вартість компанії. Відсутність чіткої та зрозумілої корпоративної культури може призвести до втрати ефективності діяльності компанії, неетичних дій зі сторони працівників, створення неправильного іміджу компанії та інших негативних наслідків. Корпоративна культура сприяє внутрішньому розвитку компанії та адаптації до зовнішнього середовища.

Розпочнемо з визначення сутності терміну «культура». У табл. 1.1 наведено визначення, сформульовані дослідниками. Вважається, що вперше термін «корпоративна культура» було вжито щодо взаємин, що склалися в офіцерському середовищі у XIX ст. німецьким фельдмаршалом на ім'я Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке, фахівцем у галузі стратегічного управління.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «культура»

Автор	Визначення
Муллахметов, Х. Ш. [9, с. 393]	Набір параметрів колективів, який суттєво відрізняє один колектив від іншого.
Гофстеде, Г. [9, с. 393]	Колективне програмування розуму, яке відрізняє членів групи чи категорії від інших.
Бік, О. П. [9, с. 393]	Набір цінностей, переконань, поведінки та ставлень, які поділяються, передаються з часом у колективі, і що робить колектив унікальним і відрізняє цей колектив від інших.

Джерело: складено автором.

Наразі не існує єдиного визначення терміну корпоративна культура, але є безліч варіантів. Деякі з них наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «корпоративна культура»

Автори	Визначення
Башук Т., Жолудева А. [1, с. 14]	Комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників, із метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.
Кислинська В. [1, с. 13]	Система колективно розподілених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників.
Хаст Г. Л. [1, с. 12]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Семикіна М. [1, с. 13]	Підсистема організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками і їхніми підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища.

Джерело: складено автором.

Можна сформулювати загальне визначення, що корпоративна культура міжнародної компанії – це комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, ґрунтується на системі цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, що сформувалися та довели свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку компанії та вимог зовнішнього середовища та приймаються персоналом. Різницю між організаційною і корпоративною культурою компанії можна побачити у Додатку Б.

Корпоративна культура міжнародної компанії виконує такі функції: ідентифікаційна (дозволяє відрізнити одну компанію від іншої та сприяє самоідентифікації персоналу), іміджева, мотиваційна, залучення кожного члену компанії до діяльності, до чогось більшого, функція адаптації нових працівників до команди, управлінська (формує норми і правила поведінки), маркетингова (на основі корпоративної культури та цінностей формується стратегія позиціонування на ринку, цільова аудиторія) [4, с. 47].

Можна виділити такі елементи корпоративної культури компанії: місія компанії, її стратегічні цілі, цінності; норми поведінки - кодекс етики організації з прописаними правилами поведінки в певних ситуаціях, в тому числі в кризових

умовах; традиції – звички та ритуали, що склалися впродовж існування компанії; правила, способи комунікації між співробітниками, з партнерами/конкурентами, клієнтами; корпоративний стиль – фірмова символіка, вигляд офісних приміщень, дрес-код тощо; працівники, які розділяють корпоративні цінності [4, с. 47].

Щодо рівнів корпоративної культури міжнародної компанії досить часто застосовується модель, запропонована Е. Шейном [9, с. 395]. Згідно з його ідеєю культура ґрунтується на передумові, що група людей поділяє спільні базові припущення щодо того, яким є світ та яким він має бути. Він виділив 3 рівні від поверхневого до глибинного: артефакти, норми і цінності та базові припущення. Цю модель зображують у вигляді айсберга (див. Додаток А).

Перший рівень – артефакти, або символи, відображають видимі організаційні структури, процеси, які лежать на поверхні, можуть бути побачені, почуті, відчуті без розуміння внутрішньої середовища компанії, глядачем зі сторони. При цьому вони мають бути інтерпретовані для розуміння. Розрізняють артефакти:

- пов'язані з мовою (мова, якою спілкуються в колективі компанії, комунікація віч-на-віч чи електронною поштою, міфи, легенди, слогани);
- поведінкові артефакти (закономірності поведінки, церемонії, ритуали, соціальні заходи, тимблдинги тощо);
- фізичні артефакти (робочий простір, архітектура приміщень компанії, дрес-код, логотип, тексти на сайті тощо).

Другий рівень – це цінності та норми – цілі, стратегії та філософії, висловлювані та оприлюднені компанією, які представляють імідж, ідеологію і корпоративну орієнтацію компанії. Вони частково видимі, а частково невидимі без поглибленого аналізу. Це культурні правила, які визначають, що є правильно чи неправильно, як має бути, неписані правила і норми, створені всередині груп в компанії.

Третій рівень – основні базові припущення, найбільший і найглибший рівень. Сюди відносяться підсвідомі думки, почуття, сприйняття та переконання, які розділяються і поважаються персоналом компанії. Це фундаментальні елементи культури, які є базою корпоративної культури компанії. Цей рівень пояснює неясні

очікування співробітників, рутини, ритуали, неформальні правила відповідальності, доречності, сприйняття того, що є істиною, сприйняття часу, простору, людської природи, природи людських стосунків [8, с. 218; 9, с. 395].

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що корпоративна культура міжнародної компанії визначається базовими уявленнями персоналу, які впливають з процесу соціальних взаємодій всередині компанії, що формує цінності і норми компанії, які відображаються в артефактах. Неузгодженість між різними рівнями корпоративної культури призведе до втрати ефективності внутрішньої комунікації в компанії. Особливе значення забезпечення цієї узгодженості важливо у міжнародній компанії.

У сучасному світі міжнародні компанії, тим паче ТНК, працюють у мультикультурному глобальному середовищі. Співробітники компанії, топ-менеджери, її партнери, інвестори, клієнти, закордонні контрагенти є носіями різних культур, тож неврахування цього фактору може бути причиною неефективності діяльності, зниження продуктивності праці, конфліктів, неукладених контрактів та криз у компанії, негативного іміджу компанії. Вихід міжнародної компанії на новий ринок потребує адаптації існуючої корпоративної культури до нового середовища. Причиною проблем у крос-культурній комунікації можуть бути різні цінності, розбіжності у правилах поведінки та розумінні ролей як то старші-молодші, чоловіки-жінки, стереотипи щодо інших культур, етноцентризм (уявлення щодо того, що твоя культура – стандарт, її норми – загальноприйняті та єдиновірні).

З огляду на все вищенаведене, існує ідея формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту, тобто формування глобальної корпоративної культури, яка може об'єднувати працівників не зосереджуючись на їхній культурній приналежності та особливостях ціннісних орієнтацій. Крос-культурний менеджмент має сприяти реалізації головних функцій корпоративної культури (за Е. Шейном), а саме сприяти внутрішній інтеграції персоналу та ефективності взаємодії компанії з зовнішнім середовищем [3, с. 24].

Ознаки корпоративної культури міжнародної компанії, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту, можна побачити на рис. 1.1.

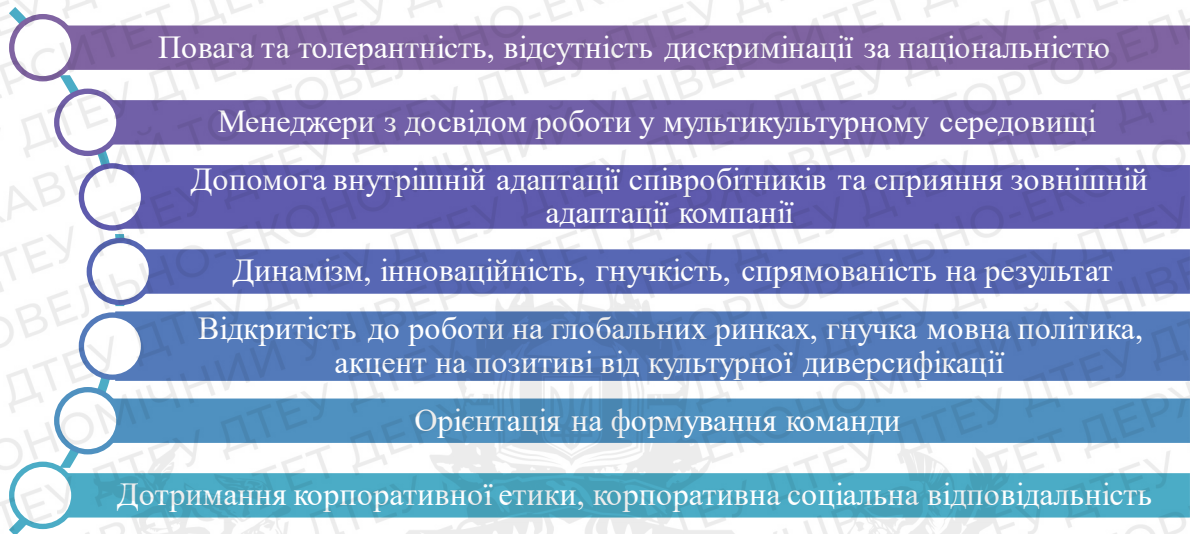


Рис. 1.1. Ознаки корпоративної культури міжнародної компанії, яка базується на концепції крос-культурного менеджменту

Джерело: складено автором на підставі [3, с. 25]

Війна за таланти та працевлаштування ТНК висококласних працівників по всьому світу сприяло широкому культурному розмаїттю, яке приносить позитив та нові ідеї, але викликає різні погляди на корпоративну культуру в різних групах, які формують різні системи переконань. Мартін Дж. [9, с. 393] стверджує, що корпоративні культури в ТНК не є монокультурними, єдиними, вони – мультикультурні.

Іноді ТНК знаходять «домінуючу культуру», щоб сприяти співпраці робітників по всьому світу. Одним з варіантів є концепція надідентичності, яка була розроблена для компенсації національних культур [9, с. 393]. Сальзер М. пояснює, що «ідея надідентичності — це ідея того, що організація може подолати відмінності різноманітних місцевих культур і вийти за межі. Саме ідея спільної ідентичності зміцнить компанію та надасть їй незмінний імідж, незалежно від того, де ви знаходите компанію». Бровейс М. і Прайс Р. [9, с. 394] вважають, що коли компанія перетворюється на багатонаціональний конгломерат, культура її головного офісу може впливати на культуру її дочірніх компаній за кордоном.

Таким чином корпоративна культура компанії на місці може бути або її оригінальною корпоративною культурою, або місцева національна культура, або їх комбінація.

Таким чином, рішення щодо концепції розвитку корпоративної культури міжнародної компанії, багато в чому може залежати від бажань самої компанії та її цілей. Це може бути корпоративна культура на основі крос-культурного менеджменту, єдина спільна корпоративна культура «надідентичності», домінуюча культура країни походження компанії або окрема місцева корпоративна культура, комбінація оригінальної та місцевої корпоративної культур.

З одного боку, єдина чітка корпоративна культура може бути фактором успіху ТНК. З іншого боку, гнучка корпоративна культура може адаптуватися та ефективно реагувати на місцеве середовище. Але оскільки корпоративна культура не є як таким продуктом самої компанії, а скоріш формується з часом сукупністю соціальних взаємодій всередині компанії залежно від того як інтерпретує і поділяє персонал цінності компанії, то корпоративній культурі загалом можна навчити та навчитися. Завданням для міжнародної компанії є розвиток здатної адаптуватися та реагувати на місцеві, національні та багатонаціональні середовища та їх особливості корпоративної культури на базі власних цінностей та у зв'язку з цілями компанії [9, с. 394].

1.2. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Національні культурні особливості корпоративної культури міжнародної компанії головним чином визначаються цінностями, які розділяють працівники компанії, вони стійкі та схильні до самозбереження, тому мають вагомий вплив на розвиток корпоративної культури. Багато в чому основа корпоративної культури компанії закладається самими засновниками компанії. На роботу в компанію відділ кадрів свідомо чи ні відбирають осіб, які розділяють цінності, необхідні для формування та підтримки певної корпоративної культури, характерній компанії.

Корпоративна культура компанії базується на основі цінностей національної культури та нечасто суттєво різниться, бо створюється конкретними особами з набором зрозумілих для них цінностей [1, с. 16].

Проаналізуємо вплив національної культури на корпоративну культуру міжнародних компаній різних країн на основі контекстуального підходу Едварда і Мілдред Холл, програми досліджень GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Роберта Хауса та 6-D моделі Герта Хофстеде.

Контекстуальний підхід, розроблений Едвардом і Мілдред Холл, за яким класифікують культури країн як високо контекстуальні (контекст відіграє не меншу роль, ніж те, що сказано, необхідне знання культурного контексту) або низько контекстуальні (інформація передається у відкритій формі, прямо) можна побачити на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація країн в котнекстуальному підході

Джерело: складено на підставі [1, с.21]

Для корпоративної культури міжнародних компаній низько контекстуальних країн (Німеччина, Швейцарія, Скандинавські країни) більш характерна орієнтованість на факти, тому корпоративна культура прописана в документації, кодексі, на сайті міжнародної компанії, більш важливу роль мають фактичні умови співпраці. У високо контекстуальних країнах (азіатські країни) задекларована корпоративна культура може відрізнятись від того, що відбувається в робочому середовищі, великий вплив будуть мати традиції корпоративної поведінки, часто неписані, високо цінують довгострокові міжособистісні відносини, довіру до партнерів [1, с. 21].

Щоб порівняти, яким формам лідерства надають перевагу різні кластери країн, дослідники GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) на чолі з Р. Хаусом розглянули шість профілів лідерства:

1. Харизматичний – ступінь, в якому лідер може надихати та мотивувати інших.
2. Командно-орієнтований – ступінь, в якому лідер може створити високоефективну команду.
3. Партиципативний – ступінь, в якому лідери залучають інших у прийняття рішень.
4. Людино-орієнтований – ступінь співчуття та великодушності керівника.
5. Автономний – ступінь, в якому лідер відображає незалежне та індивідуалістичне лідерство.
6. Самозахисний – ступінь, в якому лідер егоцентричний і використовує підхід, спрямований на збереження свого обличчя.

Визначимо, яким стилям лідерства надають перевагу в різних кластерах країн (див. табл. 1.3) [36].

Таблиця 1.3

Бажаний стиль лідерства в різних кластерах країн

Стиль лідерства	Англо-американський	Конфуціанська Азія	Германська Європа	Латинська Америка	Близький Схід	Північна Європа	Африка на південь від Сахари
Харизматичний	Високий	Середній	Високий	Високий	Низький	Високий	Середній
Командно-орієнтований	Середній	Середній/Високий	Середній/Низький	Високий	Низький	Середній	Середній
Партиципативний	Високий	Низький	Високий	Середній	Низький	Високий	Високий
Людино-орієнтований	Високий	Середній/Високий	Середній	Середній	Середній	Низький	Середній
Автономний	Середній	Середній	Високий	Низький	Середній	Середній	Низький
Самозахисний	Низький	Високий	Низький	Середній/Високий	Високий	Низький	Середній

Джерело: складено на підставі [36]

Г. Хофстеде разом з Г. Яном Хофстеде, М. Мінковим та їх дослідницькими групами провели дослідження щодо того, як національна культура впливає на цінності в робочому середовищі, визначив набір уявлень, на які виражено має вплив національна культура, виділивши шість вимірів національної культури:

1. Індекс дистанції влади.
2. Індивідуалізм проти колективізму.
3. Маскулінність проти фемінності (міжність проти жіночності).
4. Індекс прагнення уникнути невизначеності.
5. Довгострокова або короткострокова орієнтація.
6. Поблажливість проти стриманості [35].

Звичайно, не забуваємо, що всі працівники індивідуальні особистості з різним життєвим досвідом, але загальні характерні тенденції мають місце бути. Розглянемо вже згадані вище кластери країн у цій моделі, проаналізувавши як культурні особливості працівників міжнародних компаній впливають на розвиток корпоративної культури міжнародної компанії в зарубіжних країнах та Україні. Почнемо з азіатських країн Китаю, Японії, Південної Кореї та Тайваню (рис. 1.3).

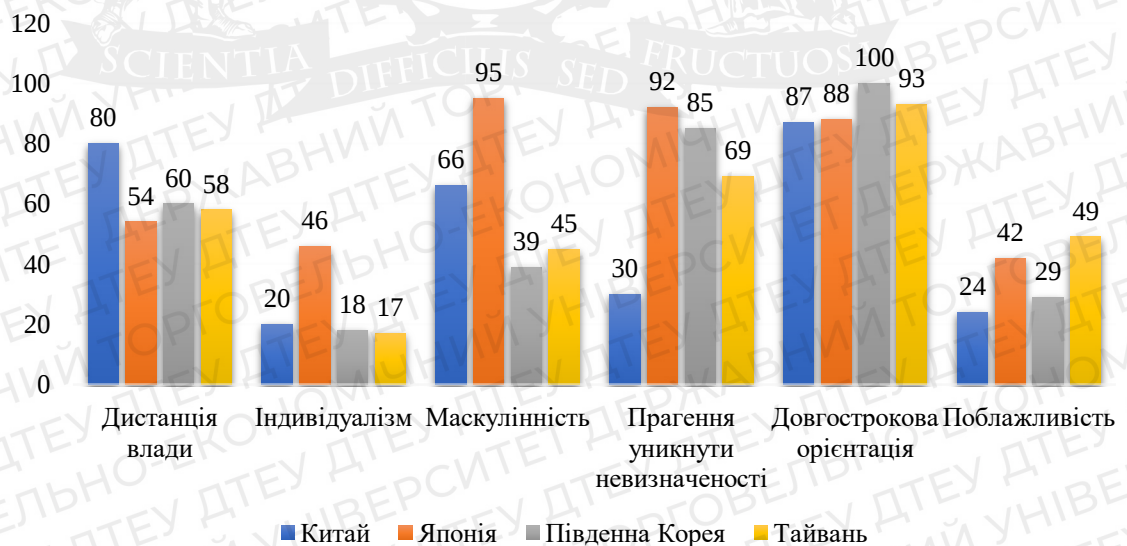


Рис. 1.3. Культурні виміри азіатських країн

Джерело: складено автором на підставі [23]

Кластер азіатських країн має такі культурні особливості як, по-перше, ярко виражена довгострокова орієнтація. Південна Корея вважається одним з найбільш прагматичних, довгострокових суспільств. Цінується довговічність компанії,

стабільне зростання частки ринку, висока ставка власного капіталу. Ціллю компанії є не збагачення акціонерів, а служба суспільству впродовж поколінь. Компанії можуть декілька разів повністю змінювати свою специфіку роботи. Країни колективістські, командо-орієнтовані. Країни дотримуються жорстких кодексів переконань і поведінки, не відкриті до незвичних ризикових ідей. Цінується наполеглива праця, точність і пунктуальність. Безпека – одна з головних цінностей та мотивацій для працівників. Небагато уваги приділяється вільному часу та балансу життя-робота. Працівники певною мірою цінують ієрархічність відносин, особливо в Китаї, нерівність приймається як допустима.

Перейдемо до кластеру англо-американських країн Австралії, Канади, Великобританії та США (рис. 1.4).

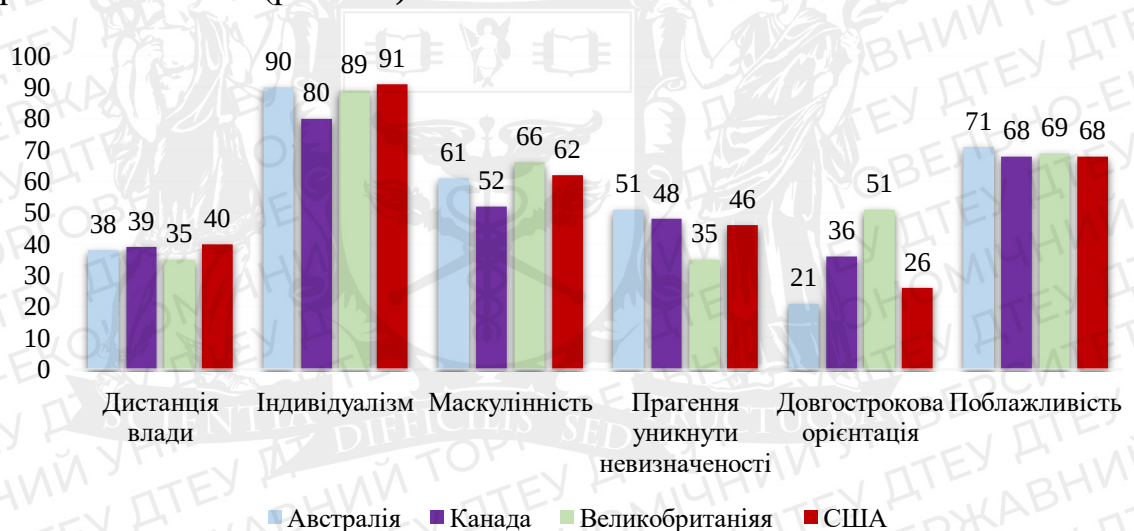


Рис. 1.4. Культурні виміри англо-американських країн

Джерело: складено автором на підставі [23]

Кластеру англо-американських країн притаманний високий рівень індивідуалізму. Дистанція влади є порівняно низькою, попри британську класову систему та важливість статусу від народження, вважається, що кожен може досягти будь-яких висот в роботі. В канадських компаніях ієрархія існує скоріше для зручності, працівники вільно обмінюються інформацією з менеджерами та цінують пряме спілкування. Цінуються індивідуальні досягнення, успіх та результат, високі стандарти. Великобританія є найбільш відкритою до змін та інновацій, планування

там гнучке в залежності від змін у середовищі, часто без розуміння кінцевої мети. Цілі більш короткострокові. Компанії орієнтовані на отримання прибутку та збагачення акціонерів, мають високу потребу в інноваціях, креативності.

Розглянемо кластер країн Германської Європи (рис. 1.5).

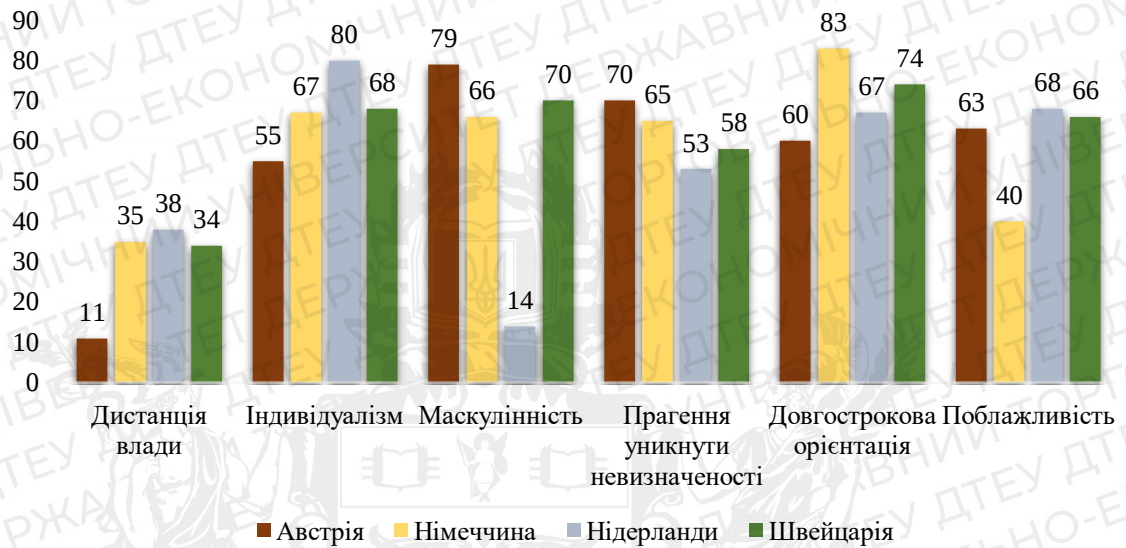


Рис. 1.5. Культурні виміри країн Германської Європи

Джерело: складено автором на підставі [23]

Для компаній Германської Європи характерна низька дистанція влади, особливо в Австрії, де ієрархія лише для зручності, цінується незалежність працівників та не бажаний контроль. Корпоративній культурі компаній Австрії, Німеччини та Швейцарії характерна маскулінність, але в Нідерландах цінується консенсус, рівність та єдність, підтримка одне одного, баланс життя-робота. Компанії планують довгостроково, особливо в Німеччині. Компанії сприяють задоволенню бажань та підвищенню рівня задоволеності життя працівників (крім Німеччини, в якій працівники більш стримані та слідує правилам).

З кластеру країн Латинської Америки розглянемо Аргентину, Бразилію, Мексику та Венесуелу (рис. 1.6). Компанії країн Латинської Америки орієнтовані на командну роботу. В Мексиці та Венесуелі цінується ієрархія, допустима нерівність всередині компанії, централізованість управління. В Аргентині дистанція влади менш виражена через міграцію до країни європейців у 19-20 ст., важлива зовнішня показова статусність. Компанії переважно короткостроково

орієнтовані та не дуже відкриті до змін. В Мексиці та Венесуелі цінується оптимізм, вільний час, задоволення своїх бажань. Успішні лідери, які приймають рішення колективно, формально ставляться до своїх підлеглих, виявляють харизму.



Рис. 1.6. Культурні виміри країн Латинської Америки

Джерело: складено автором на підставі [23]

Перейдемо до кластеру країн Північної Європи Данії, Фінляндії та Швеції (рис. 1.7).

Країнам Північної Європи характерна фемінність, для працівників важливий баланс життя-робота, лідери залучають працівників у процес прийняття рішень, важливий консенсус та переговори, рівність. Цініться гнучкість та вільний час, менеджери підтримують своїх працівників та спілкуються неформально, відбувається пряма комунікація з вищими ланками керівництва. Рішення щодо найму та кар'єрного росту ґрунтуються на заслугах, менеджмент – управління окремими індивідами. Данія та Швеція більш відкриті до інновацій та ризику. У компаніях надають перевагу лідерам, які більш харизматичні, мотивують та надихають працівників.

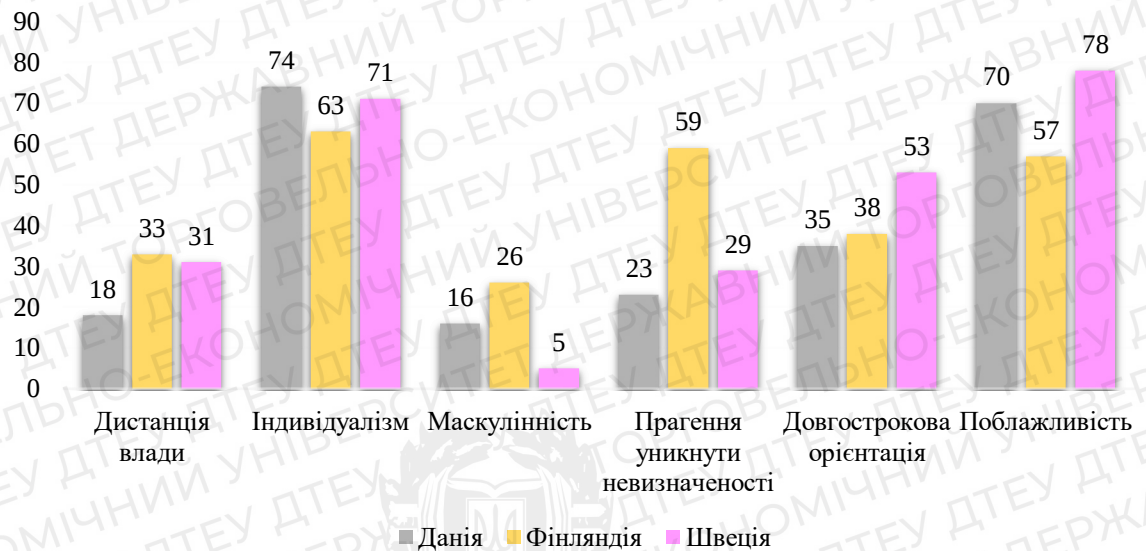


Рис. 1.7. Культурні виміри країн Північної Європи

Джерело: складено автором на підставі [23]

Закінчимо розгляд зарубіжних країн країнами Близького Сходу (Єгипет, Марокко та Туреччина) (рис. 1.8).

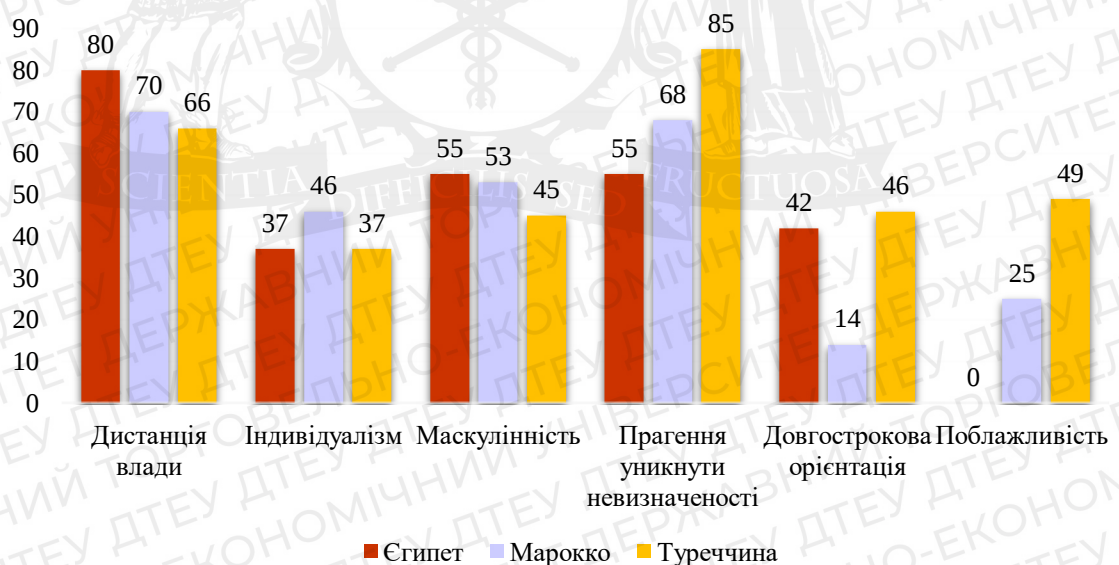


Рис. 1.8. Культурні виміри країн Близького Сходу

Джерело: складено автором на підставі [23]

Компаніям Єгипту, Марокко та Туреччини характерні висока дистанція влади, командо-орієнтованість, переважно короткострокове планування, низький рівень поблажливості та задоволення бажань працівників (особливо в Єгипті).

Переважно високе бажання уникнути невизначеності, тому підлеглі часто неохоче приймають рішення, пов'язані з ризиком, що пояснює бажаність автономного стилю керівництва та менш активних лідерів. Помірний рівень маскулінності.

Перейдемо до розгляду особливостей корпоративної культури міжнародних компаній України (рис. 1.9).

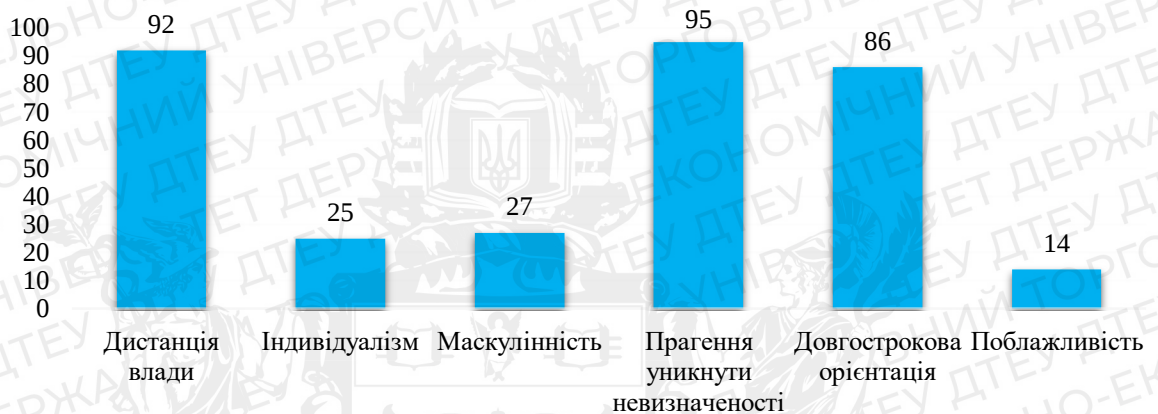


Рис. 1.9. Культурні виміри України

Джерело: складено на підставі [23]

В компаніях України висока дистанція влади, спілкування більш формальне. Цінується пошана до керівництва. Працівники повинні мати чіткі повноваження для будь-якого завдання. Часто для просування по кар'єрній драбині необхідно багато часу, як, наприклад, в міжнародній компанії T.B. Fruit: 3-4 роки необхідно, щоб зрозуміти чи працюватиме співробітник в компанії, у наступні 5-7 років дивляться на його лідерський потенціал, 10 років треба, щоб стати топ-менеджером, засновник компанії глибоко контролює всіх управлінців, всі B2B продажі контролює лише особисто [15].

Працівники командно-орієнтовані, скромно говорять про себе, не вихваляються своїми досягненнями. Наймання працівника залежить певною мірою від його зв'язків, важливими є добрі стосунки з керівництвом та колегами. Зверхня поведінка прийнятна від начальника, але не серед колег. Працівники не люблять невизначеності, прагнуть стабільності, терплячі. Планування детальне, ціняться інструкції, довідкова інформація, має місце мікромеджмент, важливі

корпоративні традиції. Компанії та працівники схильні до заощадження та інвестування, наполегливі у досягненні результату, працьовиті. Характерна стриманість та дотримання норм, не дуже багато уваги приділяється задоволенню бажань працівників, створенню дозвілля на роботі [23].

Існує й інший погляд, що українці волелюбні, але в поєднанні з низьким рівнем відповідальності це породжує стихійність, неупорядкованість. Західні партнери можуть сприймати українців як неорганізованих, без дисципліни, вважають, що з ними складно працювати. Також негативною рисою є надія на те, що хтось вирішить проблеми за працівника, порушення законодавства [6, с. 14].

Сьогодні можна казати про те, що з часом індивідуалізм в Україні бере верх над колективізмом, знижується дистанція влади та ієрархічність, збільшується надія працівників на власні сили, бажання успіху та ініціативність, наразі міжнародним компаніям України характерна певна гнучкість та відкритість до змін. Наприклад, в компанії "Миронівський хлібопродукт" (МХП) важливими принципами корпоративної культури є «Для людини немає нічого неможливого, все в твоїх силах. Людина повинна точно знати, що вона робить і чого вона хоче добитися. Невпевнена в собі або пасивна людина не зможе у нас працювати» [11]. В компанії цінуються інновації в сфері HR [12].

Не можна забувати, що хоча національні культурні особливості мають вагомий вплив на корпоративну культуру міжнародних компаній, але не можна недооцінювати вплив глобалізації, перейняття досвіду міжнародних компаній країн-сусідів та світових лідерів, що певною мірою з часом згладжує різкі культурні відмінності. Розуміння вище аналізованих культурних відмінностей допоможе адаптувати корпоративну культуру міжнародних компаній одних країн до інших, наприклад, при виході на новий зарубіжний ринок, утворенні закордонних філіалів, при злитті чи поглинанні компаній різних країн тощо.

Висновки до розділу 1

У розділі досліджено теоретико-методичні засади формування корпоративної культури міжнародної компанії, визначено поняття та сутність корпоративної культури міжнародної компанії, три рівні (артефакти, цінності та норми, базові припущення), елементи, функції корпоративної культури. Визначено основні концепції розвитку корпоративної культури міжнародної компанії, такі як концепція на основі крос-культурного менеджменту, домінуючої, наднаціональної культури, оригінальної, місцевої культур або їх комбінація.

Виконано кластеризацію країн за національними культурними особливостями з використанням трьох підходів (контекстуальна модель, модель GLOBE: бажаний стиль лідерства та 6-D модель Гофстеде) як інструмент для розвитку корпоративної культури міжнародної компанії. Виділено такі кластери країн: азійський, англо-американський, латиноамериканський, Германської Європи, Північної Європи, Близького Сходу та окремо держава Україна. Проаналізовано особливості, характерні корпоративній культурі компаній походженням з цих кластерів для подальшого використання інформації у роботі.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ

2.1. Порівняльна характеристика корпоративних культур міжнародних компаній з різних кластерів країн

Розглянемо як на практиці виглядає корпоративна культура міжнародних компаній з різних кластерів країн на прикладі Amazon (англо-американський), ІКЕА (північно-європейський) та Sumitomo Corp (азіатський) кластери, звернувши увагу на риси, характерні різним концепціям розвитку корпоративної культури та національні особливості, що відображаються в корпоративній культурі компаній.

Amazon — американська міжнародна компанія е-комерції, пропонує онлайн-роздрібну торгівлю, комп'ютерні послуги, побутову електроніку, цифровий контент, послугу доставки продуктів. Глобальна вартість бренду – 683,85 мільярда доларів США у 2021 році [17]. Компанія багатонаціональна, має понад 1,2 млн співробітників у 235 місцях [25]. У Додатку В показано, в яких країнах ведеться діяльність. Вважається що саме корпоративна культура Amazon є однією з причин успіху на ринку роздрібного онлайн-бізнесу. Робоче середовище в компанії напружене, корпоративна культура фокусується на результаті, продуктивності, інноваціях, її описують як цілеспрямований дарвінізм, де виживають найсильніші. Характерні риси корпоративної культури Amazon (рис. 2.1):

- 1) поштовх до інновацій, спонукання працівників мислити нестандартно, аби знайти кінцеве рішення, проблеми не мають зависати та мають бути вирішені.
- 2) орієнтація на клієнта та відслідковування тенденцій та змін у побажаннях споживача окремою командою талантів, найнятих спеціально для цього. Клієнти відзначають швидку відповідь на скарги та проблеми з замовленнями.
- 3) культура стартапу та постійне прагнення до удосконалення: на відміну від багатьох компаній, які досягши успіху перестають все детально контролювати та

вкласти максимум зусиль, в Amazon працівники працюють так само, як і на початку заснування компанії. Цінується постійність.



Рис. 2.1. Характерні риси корпоративної культури Amazon

Джерело: складено автором на підставі [30].

Культура письма: всі думки та ідеї на зборах документуються. Перед обговоренням на зборах виділяються 30 хвилин, щоб прочитати документи та потім їх обговорювати. Письмова форма передає інформацію на кілька рівнів без втрати деталей та ризику невірної інтерпретації. В Amazon негативно ставляться до оформлення красивих презентацій, компанія пропонує витратити час на посилення своїх ідей, а не на дизайн, який немає впливу на результативність зустрічей.

Спритність: Amazon використовує правило двох піц: кожна команда достатньо мала, щоб нагодувати її двома піцями. Воно з'явилося у час формування технічних команд – для легкої комунікації. Великими командами важче керувати, в малій команді кожен відчуває свою значущість, що збільшує продуктивність.

Принципи та прийняття рішень: кожна команда отримує список з 5 принципів та має статут, яким працівники керуються при прийнятті індивідуальних рішень, для знаходження компромісу при зіткненні цінностей в команді [30].

Довгострокове мислення: Білл Карр, колишній керівник компанії, зазначав, що Amazon Prime Video, що має понад 100 млн глядачів – результат десятирічних досліджень, розробок та придбання контенту. Від ідеї не відмовляються, якщо вона не принесе прибутку в короткостроковій перспективі [24].

Гордість за операційну перевагу: у листі до акціонерів від 1998 року засновник компанії Джефф Безос назвав операційну перевагу (безперервне покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення продуктивності, маржі,

ефективності та швидкості активів у всіх підрозділах) основною цінністю компанії. Професійна гордість за операційну перевагу має бути стимулом до дотримання найвищих стандартів [24].

Amazon заохочує працівників бути лідерами, брати на себе відповідальність, бути впевненими у своїх рішеннях, набувати нових навичок та вчитися, завжди аналізувати ризик та уникати незворотних дій. В компанії наймають та розвивають найкращих та завжди підвищують планку очікувань від робітників [30].

База відгуків працівників про роботу в компаніях Indeed зазначає, що на основі опитаних 49469 працівників, оцінка Amazon як місця для роботи складає 3,4 з 5 (3.2 – баланс роботи та життя, 3.7 – компенсації та пільги, 3.1 - безпека роботи, просування по службі, 3 - менеджмент, 3.3 – культура). Що працівники бажали б вдосконалити: довіру до колег, загальну задоволеність від роботи, почуття приналежності [20]. База анонімних відгуків Glassdoor містить 119860 відгуків про роботу в Amazon та зазначає, що 72% опитаних порекомендували б роботу в компанії другу, 77% позитивно ставляться до головного виконавчого директора Ендрю Джессі, загальна оцінка компанії складає 3,8 [18].

Доступна статистика щодо того, як які групи працівників оцінюють роботу в компанії, по-перше, по національності (див. табл. 2.1). Бачимо, що працівники з азіатських країн оцінюють компанію найвище, що може бути пов'язане з їхнім ставленням до праці та вірою, що напружена робота призводить до кращих результатів. Але в цілому немає великого розриву, що може свідчити, що Amazon дотримується толерантності щодо національного різноманіття працівників, що є ознакою крос-культурної концепції корпоративної культури.

Таблиця 2.1

Оцінка роботи в Amazon в залежності від національності

Націо- нальність	Азія	Іспанія/ Лат. Америка	Близь- кий Схід	Євро- пейці	Афроамер иканці	Корінні американці/ Аляска	Гавайці/ острови у Тихому океані
Кількість осіб	837	761	65	2000	987	91	60
Бал(1-5)	3,7	3,6	3,4	3,4	3,4	3,5	3,1

Джерело: складено автором на підставі [18].

Корпоративна культура Amazon має такі риси, характерні для концепції крос-культурного менеджменту: спрямованість на результат, динамізм, інноваційність, відкритість до роботи на глобальних ринках, орієнтація на формуванні команди, відсутність дискримінації за національністю. Культура Amazon відображає такі національні особливості характерні для США, як: дуже висока ступінь індивідуалізму (кожен відповідальний за себе і свою кар'єру), високий рівень маскулінності (мотивація бути найкращим, найвищі стандарти).

Тепер розглянемо корпоративну культуру IKEA. IKEA – заснована у Швеції міжнародна компанія, що займається проектуванням і продажем готових до збирання меблів, кухонної техніки та аксесуарів для дому, інших товарів і побутових послуг. Вартість бренду в 2021 році оцінювалася в 17977 млн дол. [29]. Група IKEA налічує понад 420 магазинів у більше 50 країн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість магазинів IKEA у різних країнах

Німеччина	США	Франція	Китай	Великобританія	Італія	Швеція	Іспанія	Канада
53	50	34	29	21	21	20	20	14

Джерело: складено автором на підставі [22, 33].

Місія компанії - «зробити повсякденне життя багатьох людей краще, пропонуючи широкий асортимент добре продуманих та функціональних товарів для дому за такими низькими цінами, щоб якнайбільше людей могли їх собі дозволити» [37].

Корпоративна культура IKEA, особливо базові припущення, відображає шведське коріння засновника компанії Інгвара Кампрада, який був простим шведом, простим, що виріс на фермі, працьовитим, вкрай економним, ощадливим, новаторським, сміливим для відмінностей і цінував людську взаємодію. Шведи скромні, допитливі, мають низьку дистанцію влади, вірять у рівність, делегують відповідальність та заохочують ініціативи, приземлені, природа відіграє важливу роль у їх повсякденному житті. Шведське суспільство відкрите, інноваційне,

турботливе та автентичне. Ці аспекти перекладаються на цінності ІКЕА, які становлять основи культури ІКЕА. Цінності компанії можна побачити на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Цінності компанії ІКЕА

Джерело: складено автором на підставі [27].

Єдність є основою культури ІКЕА. «Ми сильні, коли довіряємо один одному, рухаємось в одному напрямку та весело проводимо час разом». Цінується робота в командах. Бажаючим приєднатися до ІКЕА пропонується пройти онлайн-тест, який є серією з 10 робочих сценаріїв з вибором дій. За результатами кандидати дізнаються, чи вони впишуться в корпоративну культуру ІКЕА [27], [7, с. 8].

Артефакти корпоративної культури пов'язані зі шведським походженням: назва ІКЕА – перші літери імені засновника, Інгвара Кампрада, ферми, де він виріс – Елмтарид та сусідньої деревні Агуннарид. Кольори логотипу та уніформи працівників – синій та жовтий – кольори шведського прапора. Продукція в своїй назві носить назви шведського стилю життя. Товари ІКЕА, міцні, довговічні та прості у використанні, функціональні. Технології також є артефактом: каси самообслуговування, продукти IoT, розумні будинки, виробництво роботизованих меблів. Відомий каталог ІКЕА, вперше опублікований у 1951 році, перейшов у онлайн-формат. У зв'язку з пандемією ІКЕА здійснила технологічну революцію у своєму ланцюжку поставок, модернізації каналів електронної комерції, створено додаток ІКЕА DIY, розробляється ініціатива VR та технологія штучного інтелекту для візуалізації предмету в інтер'єрі тощо [7, с. 9-11].

Компанія стикнулася з тим, що її декларовані цінності про турботу про людей та планету розходяться з реальністю (такі конфлікти та звинувачення:

шпигунство за працівниками, використання незаконно зрубаної української деревини та неправдивих зелених етикеток, ВВС повідомляв про низькі доходи та погані умови роботи водіїв вантажівок ІКЕА, сексистські рекламні кампанії в Китаї, ображення жінок у саудівському каталозі, відмову працівникам у праві об'єднання в профспілку, занижена заробітна плата працівникам з країн, що розвиваються, примусова праця та інші [7, с. 12,13]). У зв'язку з цим ІКЕА вдалася до певних дій (див. табл. 2.3).

Політика винагород та заохочення працівників ІКЕА впливає з корпоративної культури, вона стандартизована, щоб гарантувати рівне до всіх ставлення. Заохочується кар'єрний ріст всередині компанії, можливий гнучкий графік, дистанційна праця, неповний робочий день [7, с. 16].

Таблиця 2.3

Дії для покращення корпоративної культури та іміджу ІКЕА

Різноманітна політика найму та інклюзивність для подолання культурних, гендерних, етнічних відмінностей.	Планування циркулярної/відновлюваної/переробленої продукції та прагнення до відновлюваної енергії у 2030 році.	100% Заохочення справедливих і рівних умов праці та оплати, членство в Міжнародній коаліції рівної оплати.
Забезпечення гендерної рівності, оскільки планується вийти за межі 50/50% гендерного балансу на всіх рівнях і посадах. Сьогодні 49,4% лідерів ІКЕА – жінки.	Боротьба з дитячою працею в їх ланцюжках поставок та активне партнерство з неурядовими організаціями, як-от ЮНІСЕФ та Save-the-Children, замість просто благодійних пожертв.	Впровадження жорстких вимог корпоративної соціальної відповідальності до постачальників і сервісу.

Джерело: складено автором на підставі [7, с. 13].

Корпоративній культурі ІКЕА характерні такі національні особливості Швеції, як бажання насолоджуватися життям та підтримувати баланс життя/робота, виражена фемінність, турбота про інших та якість життя, увага до своїх працівників, рівність, командна робота, низька дистанція влади, неформальність. Корпоративна культура ІКЕА розвивається за концепцією домінуючої культури, концепції надідентичності. ІКЕА має незмінний імідж – заходячи в інші країни, не пристосовує свою корпоративну культуру до місцевих особливостей, а накладає її на нових працівників. Зазвичай, в кожному магазині

працюють шведи або люди, які трохи спілкуються та розуміються на шведській культурі, в приміщеннях висять фотографії зі Швеції.

Перейдемо до азійської міжнародної компанії. Sumitomo Corporation – японська міжнародна корпорація, частина Sumitomo Group, займається торгівлею у сфері металевих виробів, транспортних та будівельних системи, інфраструктури, медіа і цифрових технологій, нерухомості, мінеральних ресурсів, енергетики, електроніки, хімічній промисловості. Компанія має офіси у 66 країнах і регіонах та 75 383 працівники. Консолідовані дочірні компанії: 657 (Японія: 115, за кордоном: 542). Асоційовані компанії: 264 (Японія: 50, за кордоном: 214) [16]. Ринкова вартість 16 561млн дол. Ринкова капіталізація 17.87 млрд дол. [32].

Місія компанії – збагачення життя і світу. Стійке зростання разом із суспільством. Підтримка клієнтів, працівників, акціонерів і всіх у світі для досягнення економічного та духовного розквіту та реалізації їх мрій за рахунок надійної діяльності компанії. «Ми прагнемо бути глобальною організацією, яка постійно залишається на крок попереду в боротьбі зі змінами, створює нову цінність і робить великий внесок у суспільство» - корпоративне бачення компанії.

Принципи управління – сучасне відображення філософії компанії Sumitomo, розробленої аж 400 років тому та незмінної для компанії. Вони вказують наступне:

- Sumitomo досягає сили та процвітання, приділяючи першорядне значення доброчесності та належному управлінню.
- Sumitomo керує своєю діяльністю передбачливо та гнучко, щоб ефективно впоратися з часом, що змінюється. Але ні за яких обставин вона не повинна шукати легких здобутків або діяти необережно.
- Вигода для себе та інших, приватні та суспільні інтереси є одним і тим же.

Керівництво по діяльності містить вказівки, як кожна структурна частина компанії, її менеджери та співробітники мають діяти під час повсякденної бізнес-діяльності. На сайті компанії зображена чітка організаційна структура, сильний внутрішній контроль, багато уваги приділяється відкритості інформації про головних менеджерів компанії, що в купі націлено на довіру від акціонерів [21].

Принципи корпоративної культури можна побачити на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Принципи корпоративної культури Sumitomo Corp

Джерело: побудовано автором на підставі [21]

Історія конгломерату Sumitomo Group почалася в 1630 році: Масатомо Сумітомо мав магазин з продажу ліків та книг, а відомою компанію зробив Ріемон Сога (чоловік сестри засновника), який винайшов нову технологію виплавки міді, яку впровадив його син Томомоті Сумітомо. Компанія почала диверсифікуватися, бо мідь реалізовувалася по бартерним схемам, тому Томомоті Сумітомо став реалізовувати патоку, цукор, текстиль, ліки, на які обмінювали мідь [34]. Отже, компанія розвивалася по властивій Японії сімейній схемі та диверсифікувала сфери діяльності, що характерно японським підприємствам. Корпоративна культура компанії наднаціональна, базується на філософії засновника.

В Японії великий вплив на міжнародні компанії має культ сім'ї, підприємство відіграє роль родини. Працівники розвивають довіру один до одного, атмосферу товариства та відповідальності за спільну діяльність. Тому японські компанії життєздатні, міцні. Метою є побудова довговічного іміджу користі суспільству. Філософія компанії стабільна та не змінюється зі зміною керівництва. Працівникам притаманні певна ірраціональність, важлива інтуїція, лише одна недовіра до партнера може слугувати причиною розриву партнерських стосунків.

Результати порівняння корпоративної культури Amazon, IKEA та Sumitomo Corp наведено в табл. 2.4.

Порівнявши корпоративну культуру Amazon, IKEA та Sumitomo Corp можна зрозуміти, що вони спрямовані на різний результат та використовуються компаніями з різними цінностями.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика корпоративної культури Amazon, IKEA та Sumitomo Corp

Характерні риси	Amazon	IKEA	Sumitomo Corp
Сфера діяльності	Онлайн-роздрібна торгівлю, комп'ютерні послуги, цифровий контент, послуга доставки продуктів	Проектування і продаж готових до збирання меблів, кухонної техніки та аксесуарів для дому, інших товарів і побутових послуг	Диверсифікована торгівля
Материнська країна	США	Швеція	Японія
Кластер	Англо-американський	Північна Європа	Азіатський
Цінності	Найвищі стандарти, успіх, операційна перевага, індивідуальні досягнення, орієнтація на клієнта, довгострокове мислення, маскулінність	Єдність та рівність, економічність, простота, турбота про людей та планету, оновлення, фемінність	Дотримання незмінної філософії компанії та правил діяльності, чесність, глобальна суспільна користь, належне управління
Прояв соціально-корпоративної відповідальності у вигляді виходу з ринку РФ та допомоги Україні	Обмеження доступу для користувачів із РФ та РБ до платформ та купівлі товарів, пожертва >35 мільйонів дол. США біженцям, хаб допомоги в Польщі, Словаччині, мед. засоби, правова допомога, найм біженців у компанію [19]	Закриття магазинів в РФ та Білорусі, припинення експорту та імпорту, пожертва 20 млн євро на гуманітарну допомогу біженцям та переселенцям [14, 28]	Компанія Mazda Motor Corporation, що є частиною Sumitomo Group, зупинила поставки авто та запчастин в РФ та експорт з РФ, слідує санкціям [26]
Концепція розвитку корпоративної культури	Крос-культурний менеджмент	Домінуюча, наднаціональна культура	Наднаціональна, ґрунтується на філософії засновника

Джерело: складено автором

Якщо Amazon націлені на результат та цінують продуктивність та інтенсивну працю вище за особисті потреби працівників, то IKEA – протилежний варіант з гаслом «Щасливі працівники – щасливі клієнти.» Задоволення роботою робітниками є одною з фундаментальних ідей компанії. У Sumitomo Corp – вкрай важлива традиційна філософія засновника, чіткі правила діяльності, цінується чесність та головною метою є довгострокова користь суспільству. Бачимо, що національні культурні особливості суттєво впливають на корпоративну культуру компаній різних країн походження, тому на них слід звертати увагу українським міжнародним компаніям у процесі співпраці з іноземними партнерами.

2.2 Адаптація та розвиток корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торгово-промислової палати України

Визначимо, які рекомендації щодо розвитку корпоративної культури може надавати своїм клієнтам-міжнародним компаніям Торгова-промислова палата України у процесі реалізації своєї інформаційно-аналітичної та консультаційної функцій та сприянню реалізації місії ТПП «Створення та підтримка сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні і посилення міжнародної ділової співпраці «Україна–світ»» [13].

До ТПП України можуть звертатися за консультацією, пов'язаною з розвитком корпоративної культури, українські міжнародні компанії, які зацікавлені в різних формах співробітництва з зарубіжними компаніями. При виході міжнародної компанії на закордонний ринок у вигляді злиття, створенні спільного підприємства, філії закордоном тощо необхідно враховувати, як це вплине на розвиток корпоративної культури міжнародної компанії та її зміни. Розроблення рекомендацій може складатися з таких етапів (рис. 2.4):

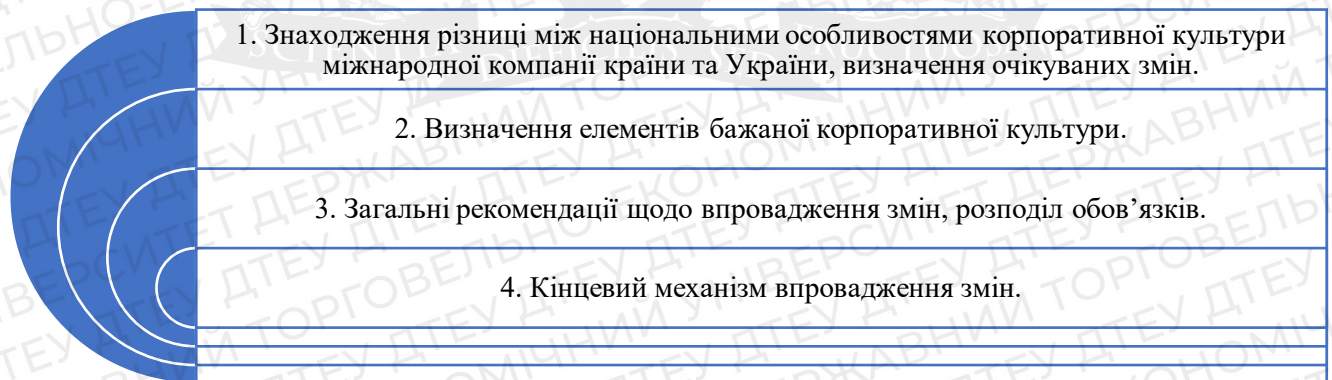


Рис. 2.4. Етапи розроблення рекомендацій

Джерело: складено автором

На першому етапі виберемо по країні з кожного кластеру та розберемо, наскільки національні особливості корпоративної культури компаній України та обраної країни відрізняються за формулою (2.1):

$$\Delta(K_{ij}) = |K_U^i - K_j^i|, \quad (2.1)$$

Де $\Delta(K_{ij})$ – різниця значень показників України та j-тої країни відповідного кластеру за i-тою характеристикою культурного виміру (за модулем);

K_U^i – значення показника України за i-тою характеристикою культурного виміру;

K_j^i – значення показника j-тої країни за i-тою характеристикою культурного виміру.

Результат розрахунків подано у табл. 2.5. Жирним шрифтом виділено показники, за якими різниця найвагоміша, на них в першу чергу необхідно звернути увагу при адаптації корпоративної культури.

Таблиця 2.5

Різниця значень показників України та інших країн

Бал України за показником – бал країни	Дистанція влади	Індивідуалізм	Маскулінність	Прагнення уникнути невизначеності	Довгострокова орієнтація	Поблажливість	Середня різниця
Японія	38	21	68	3	2	28	27
США	52	66	35	49	60	54	53
Швеція	61	46	22	66	33	64	48
Німеччина	57	42	39	30	3	26	33
Аргентина	43	21	29	9	66	48	36
Туреччина	26	12	18	10	40	35	24

Джерело: складено автором

За результатами аналізу розрахунків можна зробити висновок, що корпоративна культура українських міжнародних компаній найбільш легко адаптується до турецьких компаній, найважче до американських та шведських.

Українській компанії для ефективної співпраці з японською компанією слід звернути увагу в аспекті корпоративної культури на виражену маскулінність японських міжнародних компаній: японському бізнес-середовищі характерна сильна конкуренція між компаніями, перфекціонізм, тому працівників зі сторони України варто підготувати до більш напруженої та довгої роботи. Працівники-

жінки можуть зіштовхнутися з нерівним ставленням до них, тому українській стороні слід захищати та відстоювати права жінок. Корпоративна культура має стати більш наведеною на довготривалу користь суспільству, а не короточасний прибуток. Слід робити акцент на довірі та міцних міжособистісних стосунках працівників. Варто бути готовими, що японські партнери будуть мати неписані корпоративні правила та традиції, які вам доведеться пізнавати емпіричним шляхом.

Для співпраці з американськими компаніями працівникам українських компаній слід бути готовими до високого рівня індивідуалізму, де кожен працівник самодостатній та дбає в першу чергу про себе, проявляє ініціативу. В новій корпоративній культурі слід звертати увагу на більшу доступність менеджерів та неформальну комунікацію, працівникам слід бути готовими вести справи з не дуже знайомими людьми, відкритими до змін. Планування в компанії стане більш короточасним, компанія буде дбати про прибуток тут і зараз. Слід бути готовими до вищих стандартів у роботі.

Для співпраці зі шведськими компаніями українським працівникам слід бути готовими до змін та інновацій, впровадженню рівності працівників, спрощення існуючої в компанії ієрархії. Багато уваги слід керівництву в корпоративній культурі приділяти гнучкому робочому графіку, комфортному робочому місцю, задоволенню бажань та підтримки балансу життя-робота своїх працівників, слід вводити культуру переговорів та компромісу, єдності.

Для співпраці з німецькими компаніями українським працівникам слід звернути увагу на те, що в корпоративній культурі стане більше прямої та активної комунікації, менше контролю, лідерам доведеться показувати свій досвід, аби заслуговувати на цю посаду. Піднімуться стандарти до виконуваної роботи, менеджери мають стати більш рішучими та наполегливими. Робота буде вважатися важливою частиною життя та іміджу працівника. Відповідальність та задачі працівників мають бути чітко визначені в договорі про найм, в корпоративній культурі буде цінуватися чесність та прописані правила.

При співпраці з аргентинськими компаніями корпоративна культура стане більш орієнтованою на задоволення працівників, компанія стане планувати на коротший строк та менше піклуватися про майбутнє, тому тут необхідно буде знайти баланс, працівники почнуть більше розділяти роботу та життя. Слід заохочувати працівників стати більш напористими, мати бажання виділятися. Українській стороні слід боротися та не допускати в корпоративну культуру корупцію та не слідування законам, що допускається аргентинськими компаніями.

Для співпраці з турецькими компаніями українській стороні необхідно буде орієнтуватися на середньо тривалі цілі та приділяти трохи більше уваги задоволенню потреб працівників, робочі часи працівників можуть стати довшими та напруженішими.

Графічне відображення вищезазначених змін дивитись на рис. 2.5.

Запропоновані вище рекомендації може використовувати компанія, яка хоче використовувати концепцію домінуючої культури, переймати оригінальну культури компанії-партнера або комбінувати з власною. Для використання концепції на основі крос-культурного менеджменту компанії необхідно робити акцент на розвитку ознак, згаданих у рис. 1.1.

На другому етапі міжнародній компанії варто визначити бажану корпоративну культуру. Для цього треба:

1. Визначити місію та стратегію розвитку міжнародної компанії, особливості світогляду.
2. Визначити основні базові цінності.
3. Спираючись на цінності, визначити (сформулювати) стандарти поведінки працівників, корпоративний кодекс.
4. Визначити (або створити) артефакти, які будуть відображати вище вказані компоненти (традиція, символіка, слоган, стиль комунікації, дрес-код, брендовий колір).

Японія	•Перфекціонізм, довіра, користь суспільству, довговічність •Конкуренція, напружена робота, недопустити дискримінацію жінок, менший прибуток, контекстуальність
США	•Ініціативність та самостійність працівників, відкритість до змін, прагнення вищого прибутку •Вищі стандарти, зосередженість на акціонерах
Швеція	•Зміни та інновації, рівність, компроміс, єдність, задоволення працівників •Вирівнювання балансу робота-життя та менша зосередженість працівників на робочих процесах, менший прибуток за рахунок значних витрат на благоустрій атмосфери компанії
Німеччина	•Пряма та активна комунікація, досвідчені рішучі лідери, прописані правила та задачі, робота = статус •Менше контролю від керівництва, вищі стандарти
Аргентина	•Коротше планування, задоволення працівників, яскраві та напористі працівники •Не допускати корупцію та викорінювати неслідування законам
Туреччина	•Середньотривалі цілі. Більше уваги задоволенню потреб працівників, більша відкритість до змін •Довші робочі часи, менше приватності для працівників

Рис. 2.5. Очікувані позитивні та негативні зміни корпоративної культури української міжнародної компанії при співпраці з компаніями різних країн

Джерело: складено автором

Переходимо до третього етапу. При зміні корпоративної культури необхідно:

- Морально та психологічно підготувати працівників до змін. Необхідні загальні збори, де зміни будуть обговорюватися заздалегідь.
- Добитися всезагальної згоди на прийняття нових цінностей та зміну корпоративної культури.

- Впроваджувати зміни поетапно, але системно.

Для ефективного впровадження нової корпоративної культури необхідно розробити систему мотивації (в тому числі грошову у вигляді премій) та зменшення супротиву працівників до змін. Необхідно показати працівникам, як нова корпоративна культура позитивно вплине на ефективність діяльності компанії. Голова компанії на своєму прикладі має показувати впровадження змін та підтверджувати їх необхідність.

Необхідним є документальне (складання планів змін корпоративної культури, розпоряджень, наказів), фінансове забезпечення. Програму зміни корпоративної культури необхідно контролювати та координувати, кожен менеджер та робітник мають знати та розуміти, які їхні дії у процесі зміни корпоративної культури. Розподіл обов'язків у процесі зміни корпоративної культури може бути такий, як у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл обов'язків працівників у процесі зміни корпоративної культури

Робітники	Дотримання нових правил і вимог, ініціатива та пропозиції, участь у робочих нарадах.
Менеджери нижчої ланки	Дотримання нових правил і вимог, ініціатива та пропозиції, проведення робочих нарад, реалізація програми зміни корпоративної культури
Менеджери середньої ланки	Заохочення ініціативи підлеглих, координація дій, контроль за дотриманням норм поведінки, нових вимог, стимулювання і організація тренінгів.
Директори	Організація тренінгових програм, мотивація, формування команди, відповідальності за зміну, розроблення програми зміни корпоративної культури.
Керівник	Ідеологічне керівництво процесом зміни корпоративної культури, розроблення концепції нової корпоративної культури, формування наказів і розпоряджень по реалізації зміни корпоративної культури та узгодження змін із загальною стратегією розвитку компанії.

Джерело: складено автором на підставі [2, с.129]

Для впровадження нової корпоративної культури бажано наймати HR-спеціаліста, психолога та проводити тренінги.

На четвертому етапі механізм впровадження змін до корпоративної культури може мати такий вигляд:

1. Визначте фактичну необхідність зміни корпоративної культури та очікуваний позитивний ефект.

2. Створіть робочу групу, яка буде займатися впровадженням змін.
3. Заохочуйте ініціативу.
4. Розробіть стратегію змін.
5. Поширюйте інформацію про зміну корпоративної культури через всі доступні канали комунікації, показуйте залучення до процесу та максимально долучайте працівників всіх ланок до змін та вислуховуйте їх ініціативи.
6. Поширюйте приклади поведінки, яка відповідає новій корпоративній культурі.
7. Нейтралізуйте перешкоди до змін.
8. Розробіть документально затверджені елементи нової корпоративної культури, практики, системи, процедури.
9. Нагороджуйте працівників, які дотримуються нової корпоративної культури.
10. Підкреслюйте зв'язок між новою корпоративною культурою та користю від її впровадження, покращенням показників діяльності компанії, новими створеними можливостями для співробітництва тощо.

Для підтримки певної корпоративної культури в подальшому компанія має наймати працівників, які будуть розділяти цінності компанії, для чого можна пропонувати HR-менеджеру при прийнятті на роботу нових працівників використовувати опитувальник щодо того, наскільки цінності працівника та компанії збігаються.

Отже, в процесі реалізації інформаційно-консультаційної функції ТПП Україна визначено яким національним особливостям слід приділяти увагу українським міжнародним компаніям для ефективної співпраці з компаніями різних країн, вказано, на які зміни в корпоративній культурі компанії можна очікувати і які варто вводити. Розроблено рекомендації, які може надавати ТПП Україна щодо поетапного впровадження змін та розподілу обов'язків в процесі розвитку нової корпоративної культури міжнародної компанії.

Висновки до розділу 2

Виконано порівняльну характеристику корпоративної культури міжнародних компаній з різних кластерів країн: американської Amazon, північно-європейської IKEA та азіатської Sumitomo Corp для дослідження зв'язку між їх корпоративною культурою та характерних країнам національних культурних особливостей. Зроблено припущення щодо того, на основі яких концепцій розвивається корпоративна культура кожної з компаній, а саме: Amazon – концепція на базі крос-культурного менеджменту, IKEA – концепція домінуючої, наднаціональної культури, Sumitomo Corp – концепція наднаціональної культури на базі філософії засновника.

Виокремлено чотири етапи розроблення рекомендацій щодо адаптації та розвитку корпоративної культури українських міжнародних компаній для ефективної співпраці з іноземними компаніями за участю ТПП. Встановлено різницю між національними особливостями корпоративної культури компаній Японії, США, Аргентини, Німеччини, Швеції та Туреччини та України. Досліджено, до яких потенційних позитивних та негативних змін в корпоративній культурі української міжнародної компанії слід бути готовими керівництву та працівникам, надано рекомендації щодо визначення бажаної корпоративної культури, розподілу обов'язків між працівниками у процесі змін та запропоновано поетапний механізм ефективного впровадження змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Корпоративна культура міжнародної компанії - комплекс елементів організації, що відрізняють її від інших, що ґрунтується на системі цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, що сформувалися з часом та розділяються працівниками компанії. Має три рівні: артефакти, норми і цінності, базові припущення. Виділено такі концепції розвитку корпоративної культури міжнародної компанії при діяльності на міжнародних ринках, як: концепція на основі крос-культурного менеджменту, концепція домінуючої культури, надідентичності, розвиток нової місцевої/перенесення оригінальної корпоративної культури або їх комбінація.

Досліджено кластеризацію країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури згідно з контекстуальною моделлю, моделлю щодо бажаного стилю лідерства GLOBE та 6D-моделлю Гофстеде. Визначено такі національні особливості, характерні корпоративній культурі американської міжнародної компанії Amazon: індивідуалізм, маскулінізм, високі стандарти, перфекціонізм, відповідальність за власний результат. Шведській IKEA: фемінізм, рівність, прагнення консенсусу, єдність, економічність, простота, баланс життя-робота, задоволення працівників. Японській Sumitomo Corp: довговічність, корисність суспільству, важливість репутації, командність, строге слідування філософії засновника та правилам компанії, сімейність. Корпоративній культурі Amazon характерні риси концепції, заснованій на крос-культурному менеджменті, IKEA – домінуючої культури, надідентичності, Sumitomo Corp – наднаціональної, заснованої на філософії засновника.

Визначено, на які зміни в корпоративній культурі українській міжнародній компанії слід звернути увагу для співробітництва з міжнародними компаніями з Японії, США, Німеччини, Швеції, Аргентини та Туреччини та які рекомендації щодо адаптації корпоративної культури до змін може надавати Торгово-промислова палата України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Отенко, І. П., & Чепелюк, М. І. (2018). Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
2. Захарчин, Г. М. (2011). Корпоративна культура. Навчальний посібник. / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська / За ред. Г.М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 317 с.
3. Ліфінцев, Д. С. (2015). Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід, (5), 23-26.
4. Мохненко, А. С., & Мельникова, К. В. (2021). Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (42), 45-49.
5. Озірська, Н. В. (2015). Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. Науковий вісник Херсонського державного університету, 91.
6. Полянська, А. С., & Дюк, О. М. (2018). Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії, (27 (2)), 9-16.
7. Alzghool, Mohammed. (2021). Case study: IKEA's organizational culture and rewards management. The University of York, DOI:10.13140/RG.2.2.30263.44969.
8. Björck, A., & Barthelmess, P. (2019, May). Internal crisis communication and corporate culture: forging the links. In 5th International Conference–ERAZ 2019–Knowledge Based Sustainable Development, Budapest, Hungary, 23 May 2019 (pp. 215-222). Association of Economists and Managers of the Balkans.
9. Xi, J., Koch, K., Othman, B., & Liu, P. (2020). Employees Perspectives of the Determinants of Corporate Culture in Western-based Multinational Corporations Operating in China. Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29(5), 392.

10. ЗМІ про Т.В. Fruit [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tbfruit.com/ru/media/media-about/glavnoe-v-znese-lyudy-taras-barshhovsky-j-land-lord/>
11. Корпоративна культура: палиця з двома кінцями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1983-korporatyvna-kultura-palytsia-z-dvoma-kintsiamy.html>
12. МХП визнано найкращим українським роботодавцем у номінації «Інновації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/12866-mhp-viznaniy-naykraschim-ukrayinskim-robotodavtsem-u-nominatsiyi-innovatsiyi>
13. Про палату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/about>
14. Список міжнародних компаній і їхніх санкцій проти Росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suspilne.media/213514-spisok-miznarodnih-kompanij-i-ihnih-sankcij-proti-rosii/>
15. Тарас Барщовський: Людину можна навчити професіоналізму, але не людяності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrorobota.com.ua/news/taras-barsovskij-508>
16. About Sumitomo Corporation Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sumitomocorp.com/en/jp/about>
17. Amazon - statistics & facts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/846/amazon/#dossierKeyfigures>
18. Amazon Reviews [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Amazon-Reviews-E6036.htm>
19. Amazon's assistance in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/news/community/amazons-assistance-in-ukraine#March8>
20. Amazon.com Employee Reviews [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews>
21. Corporate Mission Statement [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sumitomocorp.com/en/jp/about/policy/principles>

22. Countries With The Most IKEA Stores [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-most-ikea-stores.html>
23. Country comparison [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>
24. How Jeff Bezos Consistently Communicates Four Core Values That Made Amazon A Success [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/carminnegallo/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-communicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=75958a266e24>
25. How Many Countries Does Amazon Operate In? – A Full List [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sbxl.com/how-many-countries-does-amazon-operate-in/#:~:text=Besides%20the%20US%2C%20what%20countries,Australia%2C%20China%2C%20and%20Spain>
26. How car manufacturers are responding to the Ukraine crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.news.yahoo.com/car-manufacturers-responding-ukraine-crisis-155939528.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnMnbS8&guce_referrer_sig=AQAAACFY9IKTypsTORsT3VaXIrfA0tWduSP4Sdtps-Nb08NSbppsCrHDDdwRRnSemgT_HRU3JjQiKaf91ZcB54iPvla7Rnm9GB2uaxevgOCTxYWqWDxPHNDDPlU3X8s2yniyRieVJCpu6O9GNXBIWNNgiLeiMicdg_LJCNI55KSyHHWN
27. IKEA Culture & Values [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ikea.com/in/en/this-is-ikea/culture-and-values-pubd0e72f31#:~:text=At%20IKEA%2C%20we%20believe%20that,good%20for%20us%20as%20well.&text=Togetherness%20is%20at%20the%20heart,direction%20and%20have%20fun%20together.&text=We%20want%20to%20be%20a%20force%20for%20positive%20change>
28. IKEA pauses operations in Russia and Belarus [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://about.ikea.com/Newsroom/2022/03/03/IKEA-pauses-operations-in-Russia-and-Belarus>

29. IKEA's brand value worldwide from 2016 to 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/980112/brand-value-of-ikea-worldwide/#:~:text=IKEA%3A%20brand%20value%20worldwide%202016%2D2021&text=In%202021%2C%20the%20IKEA%20brand,billion%20dollars%20more%20than%20IKEA>
30. Inside Amazon company culture: Intense and effective [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.grovehr.com/amazon-company-culture>
31. Insiders reveal what it's really like working at Amazon [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.businessinsider.com/work-at-amazon-jobs-performance-reviews-hiring-firing-interviews-warehouses-delivery-drivers>
32. Market capitalization of Sumitomo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://companiesmarketcap.com/sumitomo/marketcap/>
33. Reaching more of the many people [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/reaching-more-of-the-many-people-pub3b03c401>
34. Sumitomo History [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sumitomocorp.com/en/jp/about/company/sc-history/history>
35. The 6 dimensions of national culture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
36. The GLOBE Framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/the-globe-framework/#:~:text=The%20only%20two%20cultural%20dimensions,%2C%20altruism%2C%20and%20caring>
37. This is IKEA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ikea.com/in/en/this-is-ikea/>





Джерело: складено автором.

Додаток Б
Таблиця Б.1

Різниця між організаційною і корпоративною культурою міжнародної компанії

<i>Організаційна культура</i>	<i>Корпоративна культура</i>
Формується стихійно	Формується свідомо
Формується на базі цінностей і досвіду персоналу умовами зовнішнього середовища, національною культурою	Формується внутрішніми цілями компанії, які вбачає доцільним керівництво
Передається за допомогою традицій від наявних працівників до нових	Транслюється вимогами керівництва, часто зафіксованими у кодексі корпоративної етики, місії компанії
Підкріплюється успіхом моделі поведінки у зовнішньому середовищі	Розвиток корпоративної культури може підтримуватися заохоченнями чи санкціями
Локальна галузева організація	Багатопрофільна міжнародна корпорація

Джерело: складено автором на підставі [5]

Додаток В
Таблиця В.1

Географічна присутність Amazon

Країни, де присутній місцевий сайт для покупців, склади та покриття доставки	Дистриб'юторські центри	Amazon Prime Membership (швидка доставка, доступ до необмеженої стримінгової передачі фільмів і телешоу від Netflix і HBO)
США, Великобританія, Китай, Австралія, Італія, Канада, Франція, Індія, Німеччина, Ірландія, Японія, Іспанія та Мексика + є варіанти міжнародної доставки по всьому світу.	США, Великобританія, локації в Чехії, Ірландії, Німеччині, Франції, Італії, Словаччині, Туреччині, Польщі та інших частинах Європи. Кілька по всій Азії (Китай, Сінгапур, Пакистан, Саудівська Аравія, Японія, Об'єднані Арабські Емірати та Індія). Присутність швидко зростає в Єгипті, Австралії та Бразилії.	США, Австрія, Італія, Бельгія, Бразилія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Іспанія, Австралія, Мексика, Туреччина, Саудівська Аравія, Сінгапур, Люксембург, Швеція, Японія та Нідерланди

Джерело: складено автором на підставі [25].