

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, 16 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Хоми Вікторії
Максимівни

_____ підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор,
професор кафедри світової
економіки

Калюжна Наталія
Геннадіївна

_____ підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри світової
економіки

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

_____ підпис

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2023 р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Хоми Вікторії Максимівни

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)

23.05.2023 р.

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

Мета роботи (проекту)

Дослідження теоретико-методичні аспекти формування корпоративної культури міжнародної компанії та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням фактору країни походження та галузевої приналежності.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура міжнародної компанії.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

4. Перелік графічного матеріалу – 9 таблиць, 13 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. Теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії

1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

1.2. Методи оцінки стану 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. Аналізування стану та тенденцій розвитку корпоративної культури провідних міжнародних компаній

2.2. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу за участю Торгово-промислової палати України

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Додатки

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 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	03.05.2023	03.05.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 10.06.2023)	за графіком (30.05.– 10.06.2023)
8	Захист ВКР	за графіком (13.06 – 24.06.2023)	за графіком (13.06 – 24.06.2023)

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

Хома В.М. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Хоми В.М. присвячена дослідженню теоретико-методичних аспектів формування корпоративної культури міжнародної компанії та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням фактору країни походження та галузевої приналежності. Актуальність роботи зумовлена значущістю дотримання компаніями норм корпоративної етики в глобальному бізнес середовищі та розробці рекомендацій щодо розвитку їх корпоративної культури. У роботі проаналізовано методи оцінки стану корпоративної культури міжнародної компанії та обґрунтовано високий потенціал методу Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) для досягнення мети дослідження. На підставі систематизації досвіду провідних міжнародних компаній з різними характеристиками діяльності надано рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури українських міжнародних компаній за участю Торгово-промислової палати України на основі вибору певного типу культури за методом OCAI. 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 Хоми В.М. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежєп'юкова В.Г. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Дугінець Г.В. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Хома Вікторія Максимівна. Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії (за матеріалами Торгово-промислової палати України).

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

У роботі досліджено теоретико-методичні аспекти формування корпоративної культури міжнародної компанії та надано рекомендації щодо її розвитку з урахуванням фактору країни походження та галузевої специфіки. Систематизовано методи оцінки стану корпоративної культури та обґрунтовано доцільність використання методу Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) для оцінки культури міжнародних компаній. Здійснено аналіз діяльності провідних міжнародних компаній та визначено їх тип культури за методом OCAI. Надано рекомендації щодо розвитку корпоративної культури українських міжнародних компаній з урахуванням закордонного досвіду та типології культур згідно OCAI. Запропоновано ряд послуг, які Торгово-промислова палата України може здійснювати у сфері сприяння розвитку корпоративної культури міжнародних компаній.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародна компанія, оцінка корпоративної культури, метод OCAI, Торгово-промислова палата України.

ANNOTATION

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

The graduation qualification work deals with the issue of corporate culture development within an international company.

The research work investigates the theoretical and methodological aspects that concern the development of a corporate culture within an international company and provides recommendations for the above-mentioned phenomenon taking into account the country of origin factor and industry specifics. Based on the systematization of methods for assessing the state of corporate culture it is grounded that Organizational Culture Assessment Instrument (the OCAI method) considered as the most meaningful one for assessing the state of cultural activity of international companies. The analysis of well-known international companies is carried out and their type of culture is determined with the use of the OSAI method. The author provides recommendations for the development of the corporate culture of Ukrainian international companies, taking into account foreign experience and the OCAI features. The research focuses upon a number of relevant services provided by the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry in the field of development of a corporate culture within an international company.

Keywords: corporate culture, international company, assessment of corporate culture, OCAI method, Ukrainian Chamber of Commerce and Industry.

ЗМІСТ

ВСТУП

3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

5

1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

5

1.2. Методи оцінки стану корпоративної культури міжнародних компаній

11

Висновки до розділу 1

19

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ

20

2.1. Аналізування стану та тенденцій розвитку корпоративної культури провідних міжнародних компаній

20

2.2. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу за участю Торгово-промислової палати України

33

Висновки до розділу 2

40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

44

ДОДАТКИ

48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ бізнесу сповнений значного рівня конкуренції. Підприємці прагнуть отримати високі прибутки, використовуючи для цього надсучасне обладнання, вдосконалюючи виробничий процес, наймаючи у штат працівників справжніх професіоналів. Однак, в умовах сьогодення для досягнення справжнього успіху цього недостатньо. Суспільство стає вже більш гуманним та освіченим, для багатьох важливим стає їх комфорт не тільки у домівках, але й на робочому місці. Від задоволення потреб кожного в колективі компанії залежить безпосередньо якість виконання поставлених задач, що у свою чергу забезпечить успіх. Загальна атмосфера серед працівників, бачення єдиної місії, етика, цінності і переконання, традиції і звичаї – це все формує корпоративну культуру, без якої жодна компанія не зможе досягти висот у своїй діяльності.

Вивченням даної тематики займались багато закордонних та вітчизняних, зокрема Г. Хофстеде, Е. Шейн, Е. Браун, У. Оучі, Д. Елдрідж, М.І. Магура, О.О. Максименко, А.В. Погребняк, Т.О. Чернишова та інші. Вони досліджували як саме поняття, так і види, рівні, а також методи оцінки стану корпоративної культури. Оскільки методичних підходів до оцінювання культурної сторони діяльності компанії існує безліч, з погляду на різні сторони й особливості, то досить актуальним є виокремлення одного конкретного способу, який буде найбільш ґрунтовним, та дозволить визначити тип культури компанії з урахуванням специфіки її міжнародної діяльності та галузевих особливостей. У майбутньому це стане у нагоді українським компаніям та дозволить вдало скомпонувати всі аспекти своєї культури при виході на зарубіжний ринок.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів формування корпоративної культури міжнародної компанії та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням фактору країни походження та галузевої приналежності.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура міжнародної компанії.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

Завдання дослідження:

- дослідити підходи до трактування та визначити ключові характеристики поняття «корпоративна культура»;
- розглянути методи оцінки стану корпоративної культури компаній та обрати найбільш придатний для використання при здійсненні міжнародної діяльності;
- проаналізувати корпоративну культуру відомих міжнародних компаній та визначити її тип на основі методу Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI);
- надати рекомендації українським компаніям-суб'єктами міжнародного бізнесу, які прагнуть вдосконалити свою корпоративну культуру;
- запропонувати послуги, які Торгово-промислова палата України може надавати міжнародним компаніям для розвитку корпоративної культури.

Методи дослідження. При написанні роботи використано як загальнонаукові методи дослідження економічних процесів (історичний, структурно-логічний, порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції), так і спеціальний метод дослідження корпоративної культури компаній (метод Organizational Culture Assessment Instrument). 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 та специфіки діяльності.

Апробація результатів дослідження. Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації у співавторстві наукової статті:

Калюжна Н.Г., Хома В.М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу OCAI. Бізнес Інформ. 2023. – № 5. *(прийнято до друку)*

Структура випускної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 джерел та додатків. Робота містить 13 рисунків та 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Підприємницька діяльність – досить складний процес, який потребує залучення багатьох факторів. У наш час для ведення бізнесу на міжнародній арені недостатньо мати необхідні виробничі ресурси, капітал чи укомплектований штат працівників. Задля успішного розвитку необхідно звертати увагу на цінності, переконання, поведінку кожного індивіда у компанії, етику і традиції, тобто на корпоративну культуру.

Саме слово «культура» кожна людина розуміє по-своєму. Для когось це правила поведінки у компанії інших, а для когось – це складне поняття, що охоплює його цінності, пріоритети у житті. У перекладі з латинської («cultura») культура в прямому сенсі означає обробіток, догляд за землею, займатися землеробством. Більш схоже визначення на те, яке нам відоме, вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон, і тоді «культура» була для визначення філософії як «культури ума» [8, с.8]. Відтоді з'являлося все більше і більше дослідників та філософів, які давали свої тлумачення. До них належать Броніслав Маліновський, Едвард Тейлор, Толкотт Парсонс, Питирим Сорокін, Герт Хофстеде та інші.

Об'єднавши всі визначення, запропоновані вченими, культуру можна охарактеризувати як матеріальні та духовні цінності, що набуті людством; переконання, знання та традиції, морально-етичні норми та вірування.

Як вже згадувалося, культура у кожного відрізняється, бо всі люди – різні. Так само й організації індивідуальні. У них є свої особливості виробництва та управління, свої цінності та значущі аспекти діяльності, свої традиції та звички. Все це й складає поняття «корпоративна культура».

Термін «корпоративна культура» з'явився в XIX столітті та спершу був використаний у військовій справі німецьким фельдмаршалом Гельмутом Мольтке,

як означення відносин в офіцерському середовищі. Згодом, у другій половині ХХ ст., почали вживати дане поняття на позначення духовного та матеріального життя колективу організації, а також на моральні норми, цінності, поведінки кожного в цьому колективі [13, с.105].

Корпоративна культура стала також об'єктом для вивчення у працях багатьох вчених. На даний момент не існує єдиного розуміння даного поняття і це становить певні методологічні труднощі при дослідженні. Неможливість надати одну єдину характеристику для корпоративної культури обумовлено тим, що дослідники розглядають дану тематику через призму різних наук та галузей діяльності. Існує декілька напрямів вивчення цього терміну (рис. 1.1).

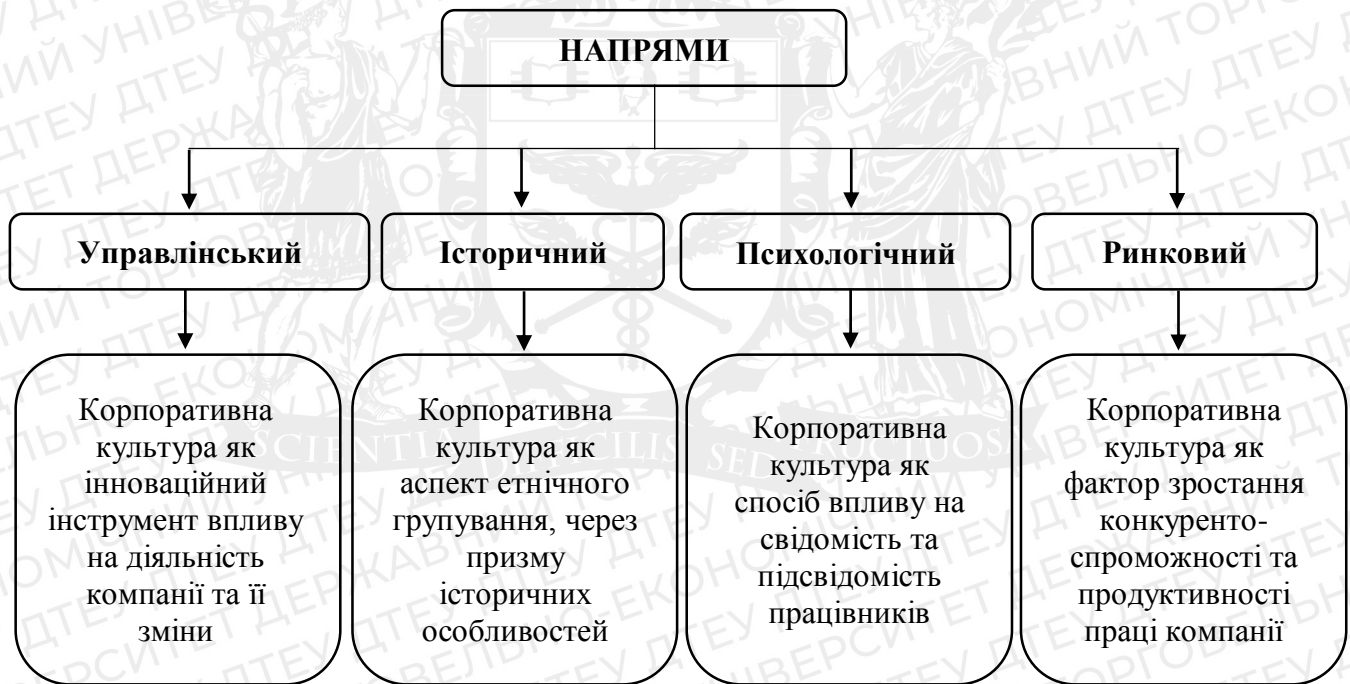


Рис. 1.1. Напрями дослідження сутності поняття «корпоративна культура»

Джерело: складено на основі [14, с. 17]

Усі зазначені вище напрями дослідження (див. рис. 1.1) вказують, наскільки тісно пов'язане дане явище з різними науками та дослідницькими концепціями [14, с.18]. Варіації трактування корпоративної культури в залежності від змісту, який вкладали вчені та теоретики на етапах своїх розробок цього поняття, представлено у Додатку А.

Таким чином, об'єднавши всі визначення (див. Додаток А), можна тлумачити корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, та які приймаються більшістю співробітників [8, с.14].

Корпоративна культура має свою вагому значущість, адже формується вона не лише на економічних засадах, а й на неекономічних, тобто на вже сформованих моральних та психофізичних цінностях, які переважають серед працівників компаній. Нині керівники міжнародних підприємств все більше починають дбати не тільки про стан обладнання у виробництві та прибуток, але й про людський фактор. Наскільки комфортна атмосфера у колективі, чи однакові пріоритети у виконанні поставлених задач мають працівники, чи є спільні інтереси, яка політика компанії, яким чином відбувається взаємодія із закордонними партнерами – всі ці питання стають підґрунтям до формування культури організації і мають на меті задовільнити потреби робітників на робочому місці, які у свою чергу з більшою мотивацією виконуватимуть роботу якісніше.

Культурний аспект значною мірою охоплює питання етичності. Відповідно, корпоративна культура містить у собі етичні норми, що стосуються саме бізнесу. Корпоративна етика – це офіційно узгоджені і підписані у відповідних документах та обов'язкові до виконання правила етичної поведінки, які прийняли представники і члени тої чи іншої галузі чи організації [8, с. 18]. До корпоративної етики ми можемо віднести норми ділового спілкування, офіційно-діловий стиль одягу, порядок ведення переговорів та загалом належну поведінку працівника на робочому місці. Етикет напряму пов'язаний зі взаємодією суспільства. Тому можна стверджувати, що культура внутрішньої комунікації між людьми – є однією зі складових структури корпоративної культури фірми. До даної структури також належать: місія, роль та цінності компанії; організація умов праці для робітників; інформаційний дизайн; соціально-психологічна культура [10, с.14].

Існує й інший підхід до визначення структури корпоративної культури, який демонструє нам рівні даного явища (рис. 1.2).

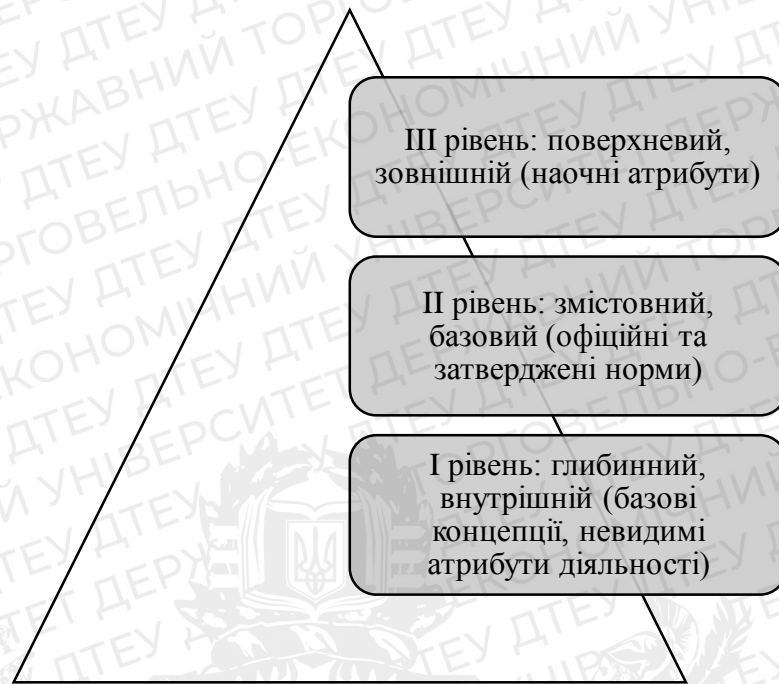


Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури

Джерело: складено на основі [13, с.106; 3, с.4]

До першого рівня, який можна охарактеризувати як глибинний, внутрішній, належить те, що ми не можемо побачити наявно у компанії, тобто це латентні атрибути. Це, наприклад, цінності та вірування робітників, норми поведінки у колективі, неформальні правила стосунків між людьми у фірмі. Усі норми першого рівня не мають офіційний затверджений характер.

Другий рівень корпоративної культури – базовий, змістовний. Він охоплює мету створення та існування, цілі та місію діяльності підприємства, а також внутрішній статут, до якого відноситься і моральний кодекс, й офіційно затверджені правила поведінки. На другому рівні всі атрибути мають офіційний характер і узгоджені у відповідних документах компанії. Без другого рівня корпоративної культури будь-яка організація не повноцінна, адже саме на цій сходинці визначають цінності даного суб'єкта міжнародного бізнесу для досягнення ним успіху на вітчизняному та закордонному ринках.

Третій рівень – поверхневий, зовнішній. Характеризується він тим, що це атрибути міжнародної компанії, які ми наочно бачимо. Наприклад, символіка даної

організації, логотип, дрес-код працівників, інтер'єр приміщення, різні події та корпоративні свята.

Усі три рівні між собою тісно пов'язані. В залежності від особливостей першого рівня – формується другий, а, наприклад, зовнішні атрибути, які характерні для третього рівня, можуть бути офіційно закріплені на другому рівні корпоративної культури. Дана структура актуальна як для компанії, що працює теренах лише однієї країни, так і для тієї, яка веде діяльність на зарубіжних ринках. Саме міжнародна компанія має свої особливості прояву корпоративної культури на всіх її трьох рівнях (рис. 1.3).

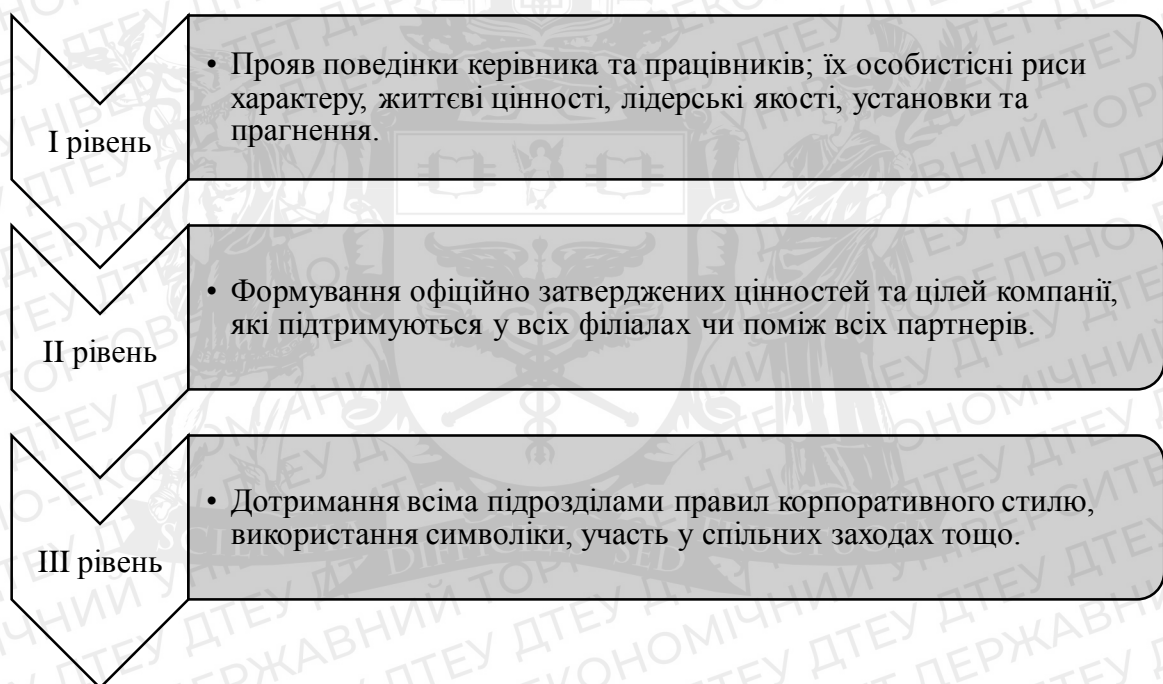


Рис. 1.3. Прояв культури міжнародної компанії на рівнях її розвитку

Джерело: складено автором

Етика відіграє особливо важливу роль у культурному аспекті політики міжнародної компанії, що стосується взаємодії та ділових переговорів з іноземними партнерами. Кожна країна та континент має свої специфічні риси. Саме тому необхідно, щоб підприємство, яке працює на міжнародному ринку, враховувало особливості приймаючої країни. Знання культури іноземного партнера – це і є прояв етики, який може вплинути на прийняття рішень, стратегії управління і взаємодії, укладання договорів та роботи з безпосередніми клієнтами.

Правило етичності є однією зі специфічних рис корпоративної культури будь-якої міжнародної компанії. Однак, існують й інші фактори, на які треба звертати увагу для успішної підприємницької діяльності на зарубіжних ринках (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Особливості корпоративної культури при веденні міжнародної діяльності

Джерело: складено на основі [35; 37]

Усі зазначені особливості корпоративної культури (див. рис. 1.4) необхідно враховувати, якщо компанія планує розширити свою сферу та стати міжнародною, щоб уникнути непорозумінь у приймаючих країнах, створити оптимальні умови для роботи та успішно вести свою діяльність.

1.2. Методи оцінки стану корпоративної культури міжнародних компаній

Бізнес-середовище зазнає постійної трансформації та змін, і перед міжнародними компаніями постає завдання адаптувати свою діяльність під нові виклики ринку. Контроль за всією життєдіяльністю фірми є надзвичайно важливим. Аналіз попиту і прибутку, вдосконалення виробничого процесу та змінення політики – і є обов'язковою умовою для розвитку та становлення організації на міжнародній економічній арені як сильного суб'єкта.

Корпоративна культура – це одна із найважливіших систем у компанії, яка складається з низки елементів. Зазвичай, вона повинна бути складена відповідно до стратегій розвитку цілого підприємства, а також згідно з міжнародними та вітчизняними стандартами. Задля визначення на якому етапі розвитку знаходиться нині корпоративна культура компанії проводять аналіз її стану. Дана процедура також допоможе з'ясувати, які проблемні питання чи сильні сторони культурного спрямування має підприємство, який рівень взаємостосунків у працівників, чи однакові цінності кожен з них поділяє. Аналіз культури також стане у нагоді, щоб вибудовувати пріоритети розвитку на майбутнє. Адже вивчення і покращення її стану є одним з цих важливих кроків для вдосконалення діяльності й успішності.

Оцінка стану культурної сфери міжнародної компанії може бути складним процесом, оскільки вимагає ретельного вивчення різних аспектів культури, які можуть відрізнятися в залежності від країни та галузі діяльності компанії.

Нині не існує єдиного показника, щоб оцінити рівень корпоративної культури. Проте за останні роки дослідники представили безліч способів, що допоможуть у діагностиці стану даного аспекту діяльності міжнародної компанії. До таких належать, наприклад, методи системного аналізу, опитувальні методи, статистичні, соціометричні методи, визначення типу та стану корпоративної культури. Розглянемо детальніше кожен з них (табл. 1.2). Як видно з таблиці, існує багато методів дослідження стану корпоративної культури. Кожен з них має свої переваги та недоліки з точки зору можливостей для використання в управлінні міжнародною діяльністю компаній.

Порівняльна характеристика методів оцінки стану корпоративної культури з точки зору їх використання міжнародними компаніями

Метод оцінки	Характеристика	Переваги використання міжнародними компаніями	Недоліки використання міжнародними компаніями
Метод системного аналізу (метод поелементної якісної оцінки)	Дає змогу вивчити взаємозв'язки, елементи та рівні корпоративної культури в організації; дозволяє створити загальну модель культури компанії, продемонструвати її функціонування та побудувати модель, яка можлива у найближче майбутнє.	<ul style="list-style-type: none"> При якісному дослідженні корпоративної культури міжнародної компанії, можливо переймати досвід у більш розвиненої фірми або її філіалу. 	<ul style="list-style-type: none"> Деякі фактори неможливо кількісно оцінити при дослідженні; Через недостатнє вивчення даного методу, його ефективність є високою тільки у випадку, якщо показники, які аналізуються міжнародною компанією, досконало зібрані та досліджені.
Опитувальний метод	Представляє собою активний аналіз корпоративної культури та визначення позиції людей. Тобто безпосередньо у працівників дізнаються їх ставлення до політики і культури компанії, їх цінності та погляди. Здебільшого методи опитування проводяться у формі анкетування чи інтерв'ю. Усю отриману інформацію потім узагальнюють та роблять висновок. З проаналізованих даних можна зрозуміти стан, динаміку і напрямки для розвитку організаційно-культурних процесів.	<ul style="list-style-type: none"> У випадку інтерв'ю – наявність особистого контакту зі співробітником, відстеження емоцій та реакцій у реальному часі; Анкетування – це швидка автоматична обробка інформації за допомогою комп'ютера, що досить зручно у великій міжнародній компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> Організація проведення інтерв'ю у міжнародній компанії – складний процес, що вимагає залучення професіональних інтерв'юерів, великих грошових вкладень та займає значний проміжок часу для проведення; Якщо це анкетування, неможливо відстежити емоційний стан працівника, і в залежності від цього адаптувати зміст запитань.
Соціометричний метод	Є одним з видів опитувального та представляє собою можливість проаналізувати структуру міжособистісних стосунків у колективі міжнародної компанії.	<ul style="list-style-type: none"> За його допомоги можна отримати інформацію про статус і позицію кожного з працівників, про їх внутрішньогрупові зв'язки між собою. 	<ul style="list-style-type: none"> Складність проведення даного методу при великій чисельності опитуваних працівників; Відсутність кількісних показників які визначили б стосунки та взаємозв'язок між працівниками.

Продовження табл. 1.2

Метод оцінки	Характеристика	Переваги використання міжнародними компаніями	Недоліки використання міжнародними компаніями
<p>Визначення типу та стану корпоративної культури, серед яких: OSAI, модель Г. Харрісона, метод Ч. Хенді, метод Г. Хофстеде тощо</p>	<p>Передбачає опис її елементів, тобто місії, традиції, цінності, девіз, манера спілкування, наявність ділового стилю тощо.</p>	<ul style="list-style-type: none"> З даним методом досить легко визначити пріоритети розвитку, що стосуються кожного з елементів корпоративної культури. 	<ul style="list-style-type: none"> Не існує єдиної класифікації за якою можливо визначити тип і стан культури, тому міжнародні компанії можуть використовувати різні підходи. Отже, важко орієнтуватися на підприємства-лідери, адже їх оцінка культури могла ґрунтуватися на іншій класифікації.
<p>Статистичні методи, серед яких: нормативний, порівняльний, метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути», метод випадкової оцінки та конструктивно-критичний</p>	<p>Сукупність правил та прийомів для дослідження явища. Наприклад, найпопулярнішим методом є нормативний. Його функція полягає у використанні нормативної правової бази, що складається з різноманітних законів, норм, кодексів, стандартів ведення підприємницької діяльності тощо. Метод, що передбачає схему «було – стало – повинно бути» обумовлений аналітичним та раціоналізованим підходом до аналізу, де визначаються початкові показники розвитку культури компанії, її теперішній стан та бачення даного аспекту діяльності у майбутньому.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Нормативний метод є легким у застосуванні його, адже дослідити нормативну базу підприємства не є проблемою у переважній більшості випадків. Даний метод продемонструє всі формальні сторони підприємства. Метод «було – стало – повинно бути» допомагає відстежити наявність прогресу у розвитку корпоративної культури міжнародної компанії, та, вже наочно маючи уявлення про стан зараз, визначити пріоритети на майбутнє. 	<ul style="list-style-type: none"> Метод, заснований на нормативній базі, не можна вважати комплексним, адже корпоративна культура – це не тільки прописані та офіційно затверджені морально-етичні норми компанії, або її цінності. Це і характер взаємовідносин у колективі, і манера поведінки з партнерами. Метод «було – стало – повинно бути» може зайняти великий проміжок часу, адже досліджується багато складових корпоративної культури міжнародної компанії.

Джерело: складено на основі [8; 10; 12, с. 61]

Доцільність використання будь-якого з перелічених методів (див. табл. 1.2) залежить від запитів і можливостей компанії. Часовий термін, фінансові вкладення, залучення необхідного персоналу, зацікавленість у якомусь конкретному питанні, що стосується культурного аспекту, – все це впливає на вибір методу, який суб'єкт міжнародного бізнесу буде застосовувати. Важливо пам'ятати, що жоден з цих методів не може забезпечити повного відображення стану корпоративної культури міжнародної компанії, що і є здебільшого їх основним недоліком. Результати оцінки повинні бути проаналізовані та порівняні з іншими джерелами інформації або бути складеними на основі декількох методів, щоб отримати повну картину. Однак, за деякими методиками можна більш ретельно ніж за допомогою інших дізнатися про стан розвитку культурної сфери фірми.

На наш погляд, одним з найбільш змістовних та популярних методів визначення типу та стану корпоративної культури вважається OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – інструмент, розробниками якого є американці науковці К. Камерон та Р. Куїнн. Складено OCAI на основі багатьох досліджень і практичного досвіду в галузі управління. Це досить масштабне дослідження культурного аспекту міжнародної компанії, яке включає у себе багато питань, має свої переваги і недоліки [11].

До позитивних сторін використання OCAI можна віднести кількісну та якісну оцінку стану культури, простоту використання, спрямованість на результат, можливість застосування для будь-якої компанії, результативність, широту залучення кожного з членів персоналу.

До мінусів OCAI належить те, що метод не враховує особливості культури в різних галузях діяльності, а також може бути обмежений у визначенні взаємозв'язку між культурою та бізнес-стратегією в окремих випадках.

Загалом, інструмент OCAI може допомогти компанії оцінити її поточну корпоративну культуру, визначити, який її тип необхідний для досягнення бізнес-стратегії та розробити план дій задля цієї мети. Практичне використання методу складається з двох етапів. Перший етап полягає в оцінці шести сфер організаційної культури компанії: найважливіші характеристики (наприклад, унікальність чи

орієнтація на результат у компанії), управління працівниками, загальний стиль лідерства, стратегічні цілі, пов'язуюча суть організації та критерії успіху. Методика застосування інструменту OCAI наведена на рис. 1.5.

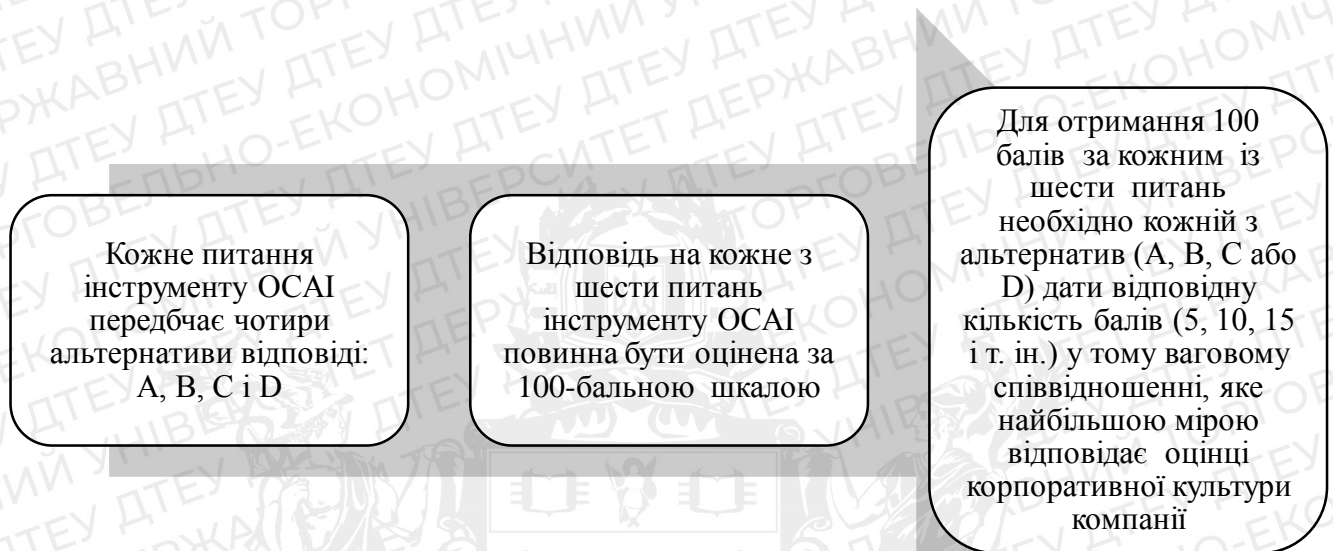


Рис. 1.5. Методика оцінки корпоративної культури OCAI

Джерело: складено на основі [11; 16]

Інструмент OCAI охоплює низку вагомих питань розвитку культурного питання міжнародної компанії. Зокрема, для повної характеристики проводиться оцінювання теперішнього та майбутнього стану корпоративної культури. Опитування першої частини дозволяє визначити поточний тип корпоративної культури компанії. Для цього необхідно провести другу частину методу OCAI: вказати суми балів всіх відповідей А, В, С і D по кожному з шести питань; далі – порахувати середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 6 [16].

Відповідно до розрахунків, можемо отримати рейтингову оцінку всіх чотирьох альтернатив. Згідно з OCAI методом, наступним етапом є ідентифікація типу та стану культури відповідно до вже визначених рейтингів шляхом побудови рамкової конструкції конкуруючих цінностей (рис. 1.6).

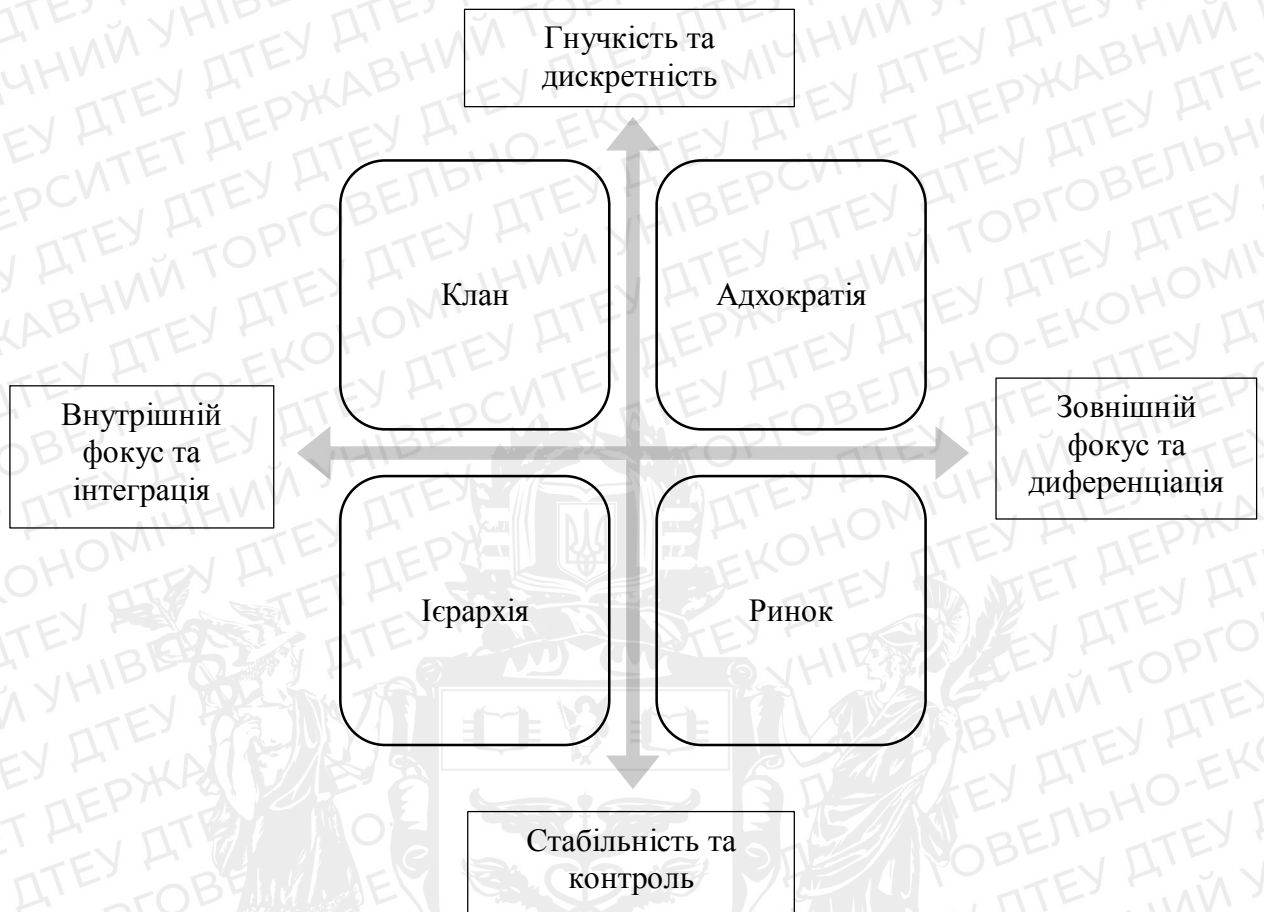


Рис. 1.6. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей згідно методу ОСАІ

Джерело: складено на основі [11, с.19]

Науковці Камерон і Куїнн виділили чотири типи культури організації – кланову (альтернатива А), адхократичну (альтернатива В), ринкову (альтернатива С) та ієрархічну (альтернатива D).

Кланова культура – це, так би мовити, утворення «сім'ї» всередині компанії, де всі поділяються одні цінності, всі згуртовані та емпатійні. Адхократична – це корпоративна культура для якої характерні гнучкість та адаптивність до обставин. Ієрархічна – здебільшого спрямована на чіткий розподіл обов'язків у міжнародній компанії, на стандартизовані правила та процедури проведення діяльності. Ринкова культура означає, що організація має на меті орієнтацію саме на зовнішні обставини, а не на внутрішню ситуацію [11].

Інструмент ОСАІ цілком придатний для дослідження корпоративної культури українських компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу, адже охоплює

майже всі культурні аспекти, дозволяє наочно побудувати рамкову конструкцію конкуруючих цінностей та виділити для себе пріоритети розвитку. Особливою перевагою для суб'єктів міжнародного бізнесу є те, що даний метод можна використовувати не тільки для всієї компанії, а для її окремих структурних підрозділів, філіалів тощо. Адже не завжди діагностику стану корпоративної культури потребує одразу ціла фірма, інколи в межах виміру може бути лише окремий департамент.

Зазвичай, культурним аспектом діяльності у фірмі займається спеціально утворений підрозділ чи проєкт-команда, які вивчають теперішній стан та пропонують варіанти розвитку культури. Саме вони за необхідності складатимуть відповідні накази, плани чи розпорядження, і контролюватимуть виконання всіх рекомендаційних пунктів, які сприятимуть формуванню корпоративної культури. Інколи цю роботу делегують інноваційному департаменту підприємства, якщо такий існує. У деяких випадках, питанням корпоративної культури розпоряджається відділ управління персоналом, адже це насамперед пов'язано з людьми та їх діяльністю. Однак, дослідженням культурного питання організації може займатися спеціальна установа, яка виконуватиме нагляд, надаватиме рекомендаційні поради або навіть здійснюватиме контроль за їх виконання.

Вітчизняним компаніям достатньо утворити проєкт-команду всередині штабу, а от міжнародним підприємствам, які мають більший оборот коштів, більшу маржу продажі та прибутків, бажано залучити окремий орган, який активно займатиметься розвитком корпоративної культури, задля подальшого успішного просування на світовий ринок, налагодження міжнародних зв'язків, підвищення конкурентоспроможності та досконалої репутації у галузі бізнесу.

В Україні функціонує Торгово-промислова палата (ТПП) – недержавна неприбуткова самоврядна організація, діяльність якої спрямована на надання професійних послуг підприємцям для сприяння присутності конкурентоспроможного українського бізнесу на світових ринках [15]. Спектр діяльності ТПП охоплює широке коло питань (рис. 1.7).

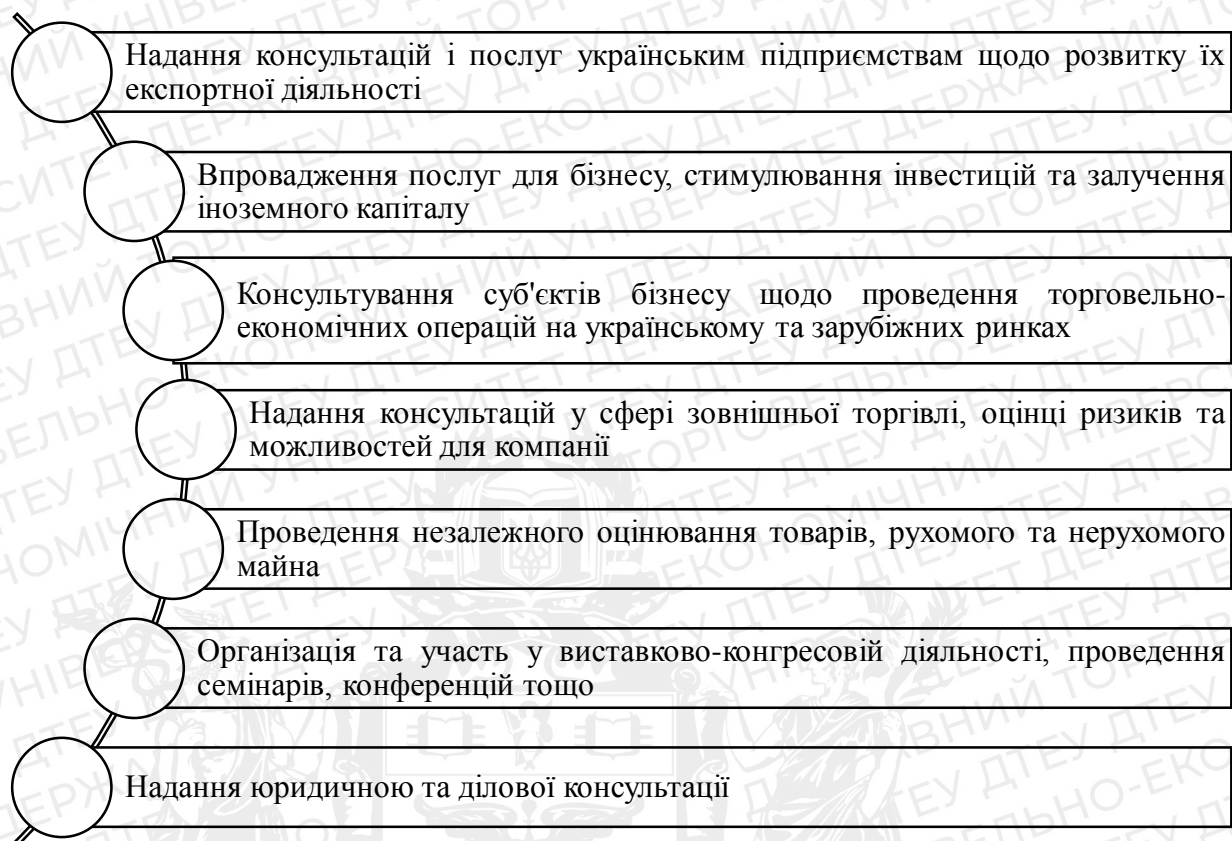


Рис. 1.7. Послуги Торгово-промислової палати України

Джерело: складено на основі [15; 7; 6]

Оскільки становлення корпоративної культури будь-якої організації відіграє значну роль у її розвитку та просуванні на міжнародні ринки, ТПП також надає консультації, що стосуються цього питання. Палата може мати значний вплив на культурну діяльність підприємства через різноманітні послуги та ініціативи, які вона представляє своїм членам. ТПП надає рекомендації суб'єкту міжнародного бізнесу безпосередньо для оцінки стану та вдосконалення його корпоративної культури з метою досягнення успішності на зарубіжних ринках.

Висновки до розділу 1

У першому підрозділі випускної кваліфікаційної роботи було досліджено поняття «корпоративна культура». Описані різні погляди та різні методики її вивчення від науковців у таких галузях, як економіка, історія, психологія тощо. Було розглянуто структуру та рівні корпоративної культури. Міжнародні компанії на кожному з цих рівнів мають свої особливості діяльності, які допоможуть краще дослідити успішність ведення бізнесу.

Термін «корпоративна культура» має багато особливостей та є досить складним поняттям. У підприємстві нині не можна обійтися без даного аспекту, адже культура стосується людей, а вони й створюють злагоджену роботу всередині будь-якої компанії. Саме тому були розглянуті особливості корпоративної культури при веденні міжнародної діяльності.

У другому підрозділі досліджувалися методи оцінки стану корпоративної культури організації. Без визначення поточного стану культури компанії неможливо побудувати вектор її розвитку на майбутнє.

У наш час через низку обставин на політичній та економічній арені, в умовах трансформації соціально-економічної системи, українським компаніям-суб'єктам міжнародного бізнесу необхідно задля ефективнішого розвитку якісно аналізувати стан підприємства. Однак, розглядаючи питання саме корпоративної культури, дуже важко якісно оцінити перспективи лише за допомогою аналітичних і розрахункових методів. У цьому випадку OSAI є найбільш оптимальним варіантом дослідження стану культурного питання організації.

Вибір методу, за яким буде здійснено аналіз – це вагоме рішення, від якого залежить як ефективність подальших стратегій розвитку, так і матеріальні та часові затрати при проведенні дослідження. Рекомендації щодо оцінки стану та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії можуть надавати різні організації, в тому числі, Торгово-промислова палата, яка запроваджує різноманітні ініціативи та послуги для суб'єктів міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

2.1. Аналізування стану та тенденцій розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Корпоративна культура – важливий елемент успішної діяльності будь-якої компанії, особливо міжнародної. Вона визначає цінності, стиль управління, поведінку та взаємодію між співробітниками. Дослідження стану та тенденцій розвитку корпоративної культури міжнародних компаній може допомогти зрозуміти, які фактори впливають на їхню ефективність та як вони пристосовуються до змін в економічному та соціальному середовищі.

За даними досліджень, міжнародні компанії зазвичай ставлять перед собою високі стандарти корпоративної культури. Вони прагнуть до того, щоб їхні працівники відчували себе частинами єдиної команди зі спільними цілями. З цією метою, компанії часто розвивають корпоративні програми, спрямовані на зміцнення командного духу, підвищення мотивації та розвиток навичок співпраці.

Однією з найважливіших тенденцій в розвитку корпоративної культури міжнародних компаній є зростання значення різноманітності та інклюзивності. Суб'єкти міжнародного бізнесу прагнуть до того, щоб їхні працівники походили з різних культур та мали різні погляди на світ. Вони розуміють, що це може принести великі переваги в розвитку бізнесу. Тому намагаються створити середовище, в якому кожен працівник може відчувати себе повноцінною частиною команди, де його думка та погляди будуть почуті та враховані.

Провідна аналітична платформа Comparably щорічно проводить анонімні опитування, і збирила вже понад 15 мільйонів оцінок співробітників 70000 компаній світу. На основі цих даних, Comparably формує рейтинги найкращих корпоративних культур великих і малих (або середніх) міжнародних компаній [27].

Суб'єкти міжнародного бізнесу, які у 2022 році увійшли у топ-10 за рівнем найкращих корпоративних культур серед великих компаній (де більше 500 працівників), а також їх галузь спеціалізації, дохід та локалізація штаб-квартир наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Топ-10 найкращих корпоративних культур у 2022 році згідно з Comparably

Назва компанії	Спеціалізація	Дохід компанії	Штаб-квартира
1. HubSpot	Розробник та продавець програмного забезпечення	1,73 млрд. дол.	м. Кеймбридж, Массачусетс, США
2. Palo Alto	Компанія, яка надає послуги з інформаційної безпеки	5,50 млрд. дол.	м. Санта-Клара, штат Каліфорнія, США
3. Workday	Компанія-постачальник програмного забезпечення	6,2 млрд. дол.	м. Плезантон, штат Каліфорнія, США
4. RingCentral	Постачальник продуктів і послуг хмарного зв'язку та співпраці для бізнесу	1,99 млрд. дол.	м. Белмонт, штат Каліфорнія, США
5. ADP	Компанія, що спеціалізується у наданні послуг з аутсорсингу процесів міжнародного розрахунку заробітної плати і кадрового адміністрування	14,59 млрд. дол.	м. Патерсон, штат Нью-Джерсі, США
6. Chegg	Компанія, що займається освітніми послугами (цифрові та фізичні підручники, репетиторство онлайн тощо)	767 млн. дол.	м. Санта-Клара, штат Каліфорнія, США
7. Boston Consulting Group	Провідна міжнародна компанія у сфері управлінського консалтингу	11 млрд. дол.	м. Бостон, штат Массачусетс, США
8. SAP	Корпорація-розробник програмного забезпечення та надавач послуг консалтингу	30,8 млрд. євро	м. Валльдорф, Німеччина
9. Microsoft	Багатонаціональна корпорація комп'ютерних технологій	198,3 млрд. дол.	м. Редмонд, штат Вашингтон, США
10. Adobe	Компанія-розробник програмного забезпечення	15,7 млрд. дол.	м. Сан-Хосе, Каліфорнія, США

Джерело: складено на основі [27]

Співробітники – це основа становлення корпоративної культури будь-якої фірми. Тому на сайті Comparably зосередили увагу саме на думці працівників міжнародних компаній, які протягом 12 місяців оцінювали анонімно свої місця роботи за 20 показниками у таких категоріях як: винагороди, можливості кар'єрного зростання, робоче середовище. Особливу цікавість викликає те, що

конкретно працівники лідируючих компаній у рейтингу зазначили про корпоративну культуру. Один зі співробітників HubSpot висловився, що відчуває підтримку колег, які точно знають та розбираються, що і з якою метою вони виконують свою роботу. Працівник Workday вказав, що культура та ставлення до людей – це ледь не на першому місці у компанії. У Adobe виокремили те, що фірма досить часто організовує різні позаробочі заходи та події [27]. Всі міжнародні фірми, які посіли перші місця, високо цінують своїх працівників та створюють максимально комфортні умови праці, підтримуючи культуру всередині колективу.

Виникає питання, чи пов'язані фінансова успішність компанії та рівень її корпоративної культури. Згідно з даними про дохід у табл. 2.1 можна стверджувати, що провідні місця у рейтингу Comparably не завжди отримують компанії з найвищими фінансовими показниками. Так, наприклад, Microsoft посіла 9 місце з доходом у розмірі 198,3 млрд. дол. США, а на протизагу на першому місці компанія зі значно меншим рівнем доходу у 1,73 млрд дол. – HubSpot (див. табл. 2.1).

Проаналізувавши фінансову звітність відомих міжнародних компаній, стає зрозуміло, що цінності та традиції у фірмі, підтримання робочої атмосфери та духу працівників не залежать від величини прибутку тієї чи іншої організації. Звичайно, чим більше компанія має фінансових можливостей, тим масштабніше вона може займатися питанням корпоративної культури, наприклад, організовуючи більше тренінгів для колективу, або активніше стимулювати співпрацю й інновації. Однак, одних тільки матеріальних вкладень не достатньо для розвитку успішної культурної діяльності. Набагато важливішим є саме прагнення кожного в компанії бути «одним цілим» та слідувати єдиній меті.

Існує багато актуальних тенденцій в розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. Однією з них є зростання значущості цифрової трансформації. Компанії намагаються застосовувати нові технології та інструменти для поліпшення комунікації, співпраці та обміну інформацією між працівниками. Це може допомогти збільшити ефективність бізнесу та забезпечити кращий доступ до ресурсів та знань. Для компаній, діяльність яких тісно пов'язана з цифровізацією, найбільш придатним відповідно до інструменту OSAI слід вважати

адхократичний тип корпоративної культури, який спрямований на адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Новітні технології – є одним з факторів без пристосування до якого сучасні компанії не зможуть якісно просуватися на міжнародній арені. Профіль адхократичної культури базується на прийнятті ризику, експериментах, управлінні змінами, і, зазвичай, цей тип характерних для компаній у динамічних сферах діяльності, як-от галузь кіноіндустрії, консалтингу або ж розробка програмного забезпечення [29]. До таких ми можемо віднести, наприклад, американські корпорації Google і Meta Platforms.

Загалом, Google – це компанія, яка займається розробкою технологій у мережі Інтернет, і за всю історію свого існування використовувала різні методи управління, не маючи чітко організованої культури всередині організації. Корпорація завжди ставить акцент на гнучкість, комфорт, інновації та творчість. У пріоритеті Google – навчання та обмін досвідом, що і є демонструє адаптацію до нових технологій і умов ринку [28]. Компанія створила свою корпоративну культуру на основі відкритості та можливостей для своїх співробітників.

За допомогою інтернет-ресурсу OCAI-online [32] можна ефективно скористатися даним методом і дослідити корпоративну культуру тієї чи іншої компанії, щоб зрозуміти до якого типу її можна віднести. Оцінку стану поточної ситуації можна здійснити на основі аналізу корпоративної культури та виокремленні актуальних проблем в діяльності міжнародної компанії. Задля повноцінної картини використання методу OCAI на даному сайті необхідно також оцінити й бажану ситуацію з корпоративною культурою. На основі логічного припущення, було визначено, що ідеальним співвідношенням для будь-якого суб'єкта міжнародного бізнесу є рівносильне поєднання характеристик різних типів культур, а саме це приділення уваги і технологіям, і працівникам, і лідерству, і структурованій діяльності.

Використавши методику інтернет-ресурсу OCAI-online для американської компанії Google, можна дізнатися її поточну та бажану ситуацію зі станом культурної сфери (табл. 2.2). Результати оцінки корпоративної культури даної

американської корпорації можна інтерпретувати у рамковій конструкції конкуруючих цінностей за методом OCAI (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Результати оцінки поточної та бажаної ситуації стану корпоративної культури компанії Google

	Поточна ситуація, балів	Бажана ситуація, балів
<i>Адхократична культура</i>	38.33	29.17
<i>Кланова культура</i>	18.33	27.50
<i>Ієрархічна культура</i>	18.33	25.83
<i>Ринкова культура</i>	25.00	17.50

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

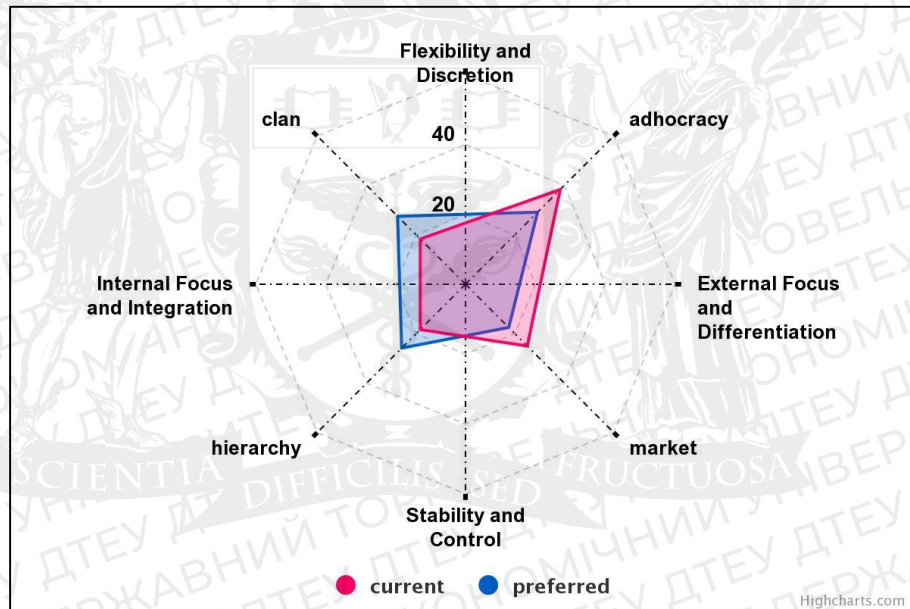


Рис. 2.1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей методу OCAI для компанії Google

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

Розрахунок балів для кожної з чотирьох альтернатив, які відповідають характеристикам різних типів культур, продемонстрував, що культурний тип компанії Google є саме адхократичним. Бажаною ситуацією у майбутньому для корпорації є врівноваження всіх показників і зосередження уваги на аспектах кланової та ієрархічної культури. Тобто Google прагне активніше звертати увагу на людський ресурс, заохочення працівників, а також на вибудовування більш

структурованої діяльності, адже однією з проблем у теперішньому розвитку компанії є висока конкуренція між працівниками.

До відомих суб'єктів міжнародного бізнесу з адхократичним типом корпоративної культури належить Meta Platforms (до 2021 року – Facebook). Це одна з найбільших технологічних компаній у світі і вона має визнану культуру організації, яка побудована на кількох ключових принципах. Meta Platforms ставить за мету у розвитку культурного аспекту діяльності на інновації, постійне вдосконалення. Компанія постійно адаптується до умов ринку, прагне до застосування нових технологій [33].

Деякі провідні суб'єкти міжнародного бізнесу можуть зосереджувати свою діяльність не так на інноваціях, як на загальній атмосфері, наставництві, розвитку потенціалу, цінностях і традиціях у колективі. За методом OCAI це фірми кланового типу. До такого належать, наприклад, компанії Samsung та Toyota.

Японська автомобільна корпорація Toyota Motor Corporation будує свою культуру на концепції «Toyota Way», яка надає пріоритет взаємодії між співробітниками, а також спрямована на розвиток та підтримку традицій компанії. Toyota створила цілу систему керівництва, яка передбачає залучення співробітників на всіх рівнях для вирішення проблем та забезпечення високої якості продукції. Клановий тип корпоративної культури цієї компанії проявляється у стосунках між співробітниками [11, с.41]. Працівники та керівництво легко співпрацюють і діляться інформацією, щоб вирішувати проблеми та досягати цілей компанії. Один з аспектів кланової культури в компанії Toyota – це її традиції. Компанія пишається своєю історією та культурою, і намагається зберегти їх навіть у своїх міжнародних філіях. Наприклад, відомий підхід «kaizen» (безперервне вдосконалення) є частиною культури Toyota та впроваджується у всіх підрозділах компанії в усьому світі [36].

Іншим прикладом міжнародної компанії з клановим типом корпоративної культури є корпорація Samsung Electronics з Південної Кореї, показники стану якої можна визначити за допомогою OCAI online (табл. 2.3), розрахувавши бали по кожній з альтернатив, а також побудувавши рамкову конструкцію конкуруючих

цінностей за даним методом, щоб наочно побачити різницю між теперішньою та бажаною ситуацією (рис. 2.2). В Samsung існує сильна корпоративна культура, яка заснована на сімейних зв'язках та взаємостосунках між працівниками [20]. Компанія надає пріоритет взаємодії та співробітництві між різними підрозділами, що дозволяє їй бути більш гнучкою та ефективною.

Таблиця 2.3

Результати оцінки поточної та бажаної ситуації стану корпоративної культури компанії Samsung

	Поточна ситуація, балів	Бажана ситуація, балів
<i>Адхократична</i>	20.67	26.67
<i>Кланова</i>	36.67	26.67
<i>Ієрархічна</i>	18.50	25.83
<i>Ринкова</i>	24.17	20.83

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

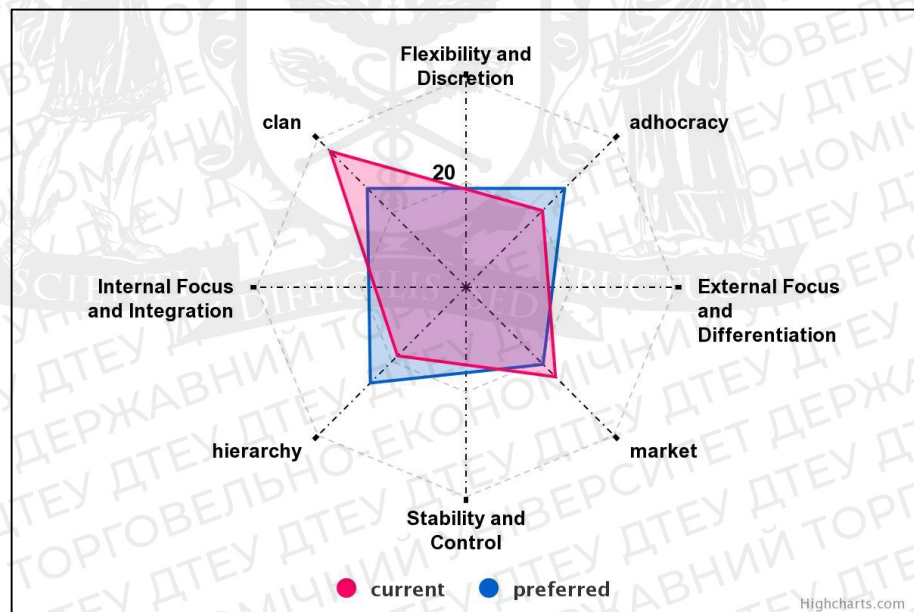


Рис. 2.2. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей методу OCAI для компанії Samsung

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

Культура Samsung також передбачає значну відданість компанії своїм співробітникам, що проявляється у великій кількості переваг та пільг для працівників, включаючи забезпечення працівників житлом та освітою з метою подальшого розвитку, що допоможе підтримувати лідерство у галузі.

Пріоритетними шляхами розвитку у подальшому для Samsung є: акцент на інновації, готовність йти на ризики, структуризація своєї діяльності, а також збільшення орієнтації на ринок. Взагалі в обох компаніях (Toyota та Samsung) важливу роль відіграє дотримання традицій, збереження цінностей та історії компанії, що зберігає їхню ідентичність і цілісність, та утворює злагоджену корпоративну культуру.

Усі суб'єкти міжнародного бізнесу зовсім різні, і деякі з них зосереджуються на керівництві, провідній ролі лідерства, чіткому розподілі обов'язків. За методом OCAI цей тип відповідає культурі ієрархії. Такі компанії наголошують, що культурний аспект формується на всіх рівнях діяльності, але саме керівники найбільше впливають на подальший розвиток корпоративної культури. Міжнародні компанії забезпечують навчання та підтримку лідерів для підвищення їх ефективності і розвиток культури, яка буде відповідати стратегії та цінностям організації.

Ієрархічний тип корпоративної культури наголошує на ефективності, контролі процесів і витрат, організаційному вдосконаленні, точності, вирішенні проблем, усуненні помилок, логічному управлінському аналізі та ретельному прийнятті рішень. Зазвичай, цей профіль відповідає бюрократичним і структурованим компаніям, наприклад, банки чи фінансові установи, або військові організації, великі виробничі компанії та організації з високою ступенем спеціалізації [29]. До такого типу належить американська корпорація General Electric – виробник багатьох видів техніки, в тому числі продукції військового призначення, всередині діяльності якої діє ієрархічна структура, де керівництво компанії визначає стратегію і цілі, які потім передаються від одного рівня управління до іншого.

Інтернет-ресурс OCAI online допоміг розрахувати бали, що продемонстрували теперішній стан культури General Electric і визначити пріоритети для подальшого розвитку (табл. 2.4), а на основі цих даних можна побудувати рамкову конструкцію конкуруючих цінностей (рис. 2.3).

Результати оцінки поточної та бажаної ситуації стану корпоративної культури компанії General Electric

	Поточна ситуація, балів	Бажана ситуація, балів
<i>Адхократична</i>	17.50	25.83
<i>Кланова</i>	13.33	25.83
<i>Ієрархічна</i>	40.83	26.67
<i>Ринкова</i>	28.33	21.67

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

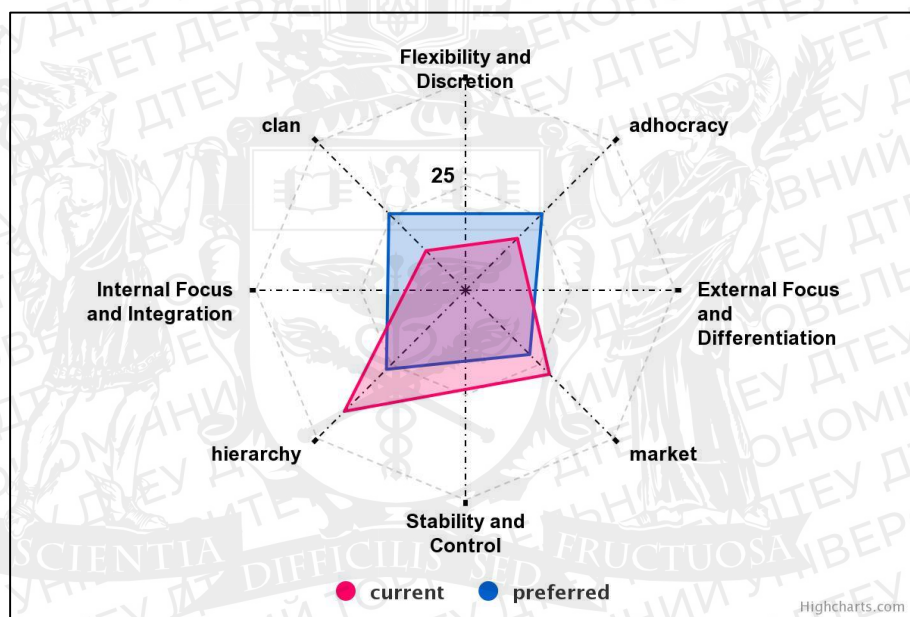


Рис. 2.3. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей методу OCAI для компанії General Electric

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

General Electric, згідно з розрахунками, має явно виражену ієрархічну корпоративну культуру, а основною проблемою є низькі показники, що відповідають клановій культурі. Саме тому одним з основних пріоритетів для корпорації має бути покращення умов праці, підвищення комфорту для працівників, забезпечення їм приємної атмосфери, системи винагород тощо. Окрім цього, у компанії існує проблема з недостатнім фокусом на інновації, тому

бажаною ситуацією є врахувати і цей момент при плануванні розвитку корпоративної культури.

Іншим прикладом суб'єкту міжнародного бізнесу з ієрархічним типом корпоративної культури є The General Motors Company – американський автомобільний концерн, що займається виробництвом вантажних і пасажирських автомобілів під брендами Chevrolet, GMC, Holden, Wuling Buick та Cadillac [26]. У GM існує досить висока ієрархія рівнів управління, а також розділення праці і спеціалізація, тобто працівники займаються своїми власними сферами діяльності і мають обмежений доступ до інформації, що не стосується їх роботи. Компанія зосереджується на результаті та досягнення цілей.

Корпоративна культура міжнародних компаній є динамічним явищем, яке залежить від багатьох факторів, таких як економічна ситуація, зміни у законодавстві, конкуренція на ринку та багато інших. Тому, для успішного розвитку корпоративної культури, компанії повинні бути готові до змін та швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей. Міжнародні компанії, що зосереджуються на даних питаннях, відповідають ринковій корпоративній культурі за методом OCAI [11, с.42]. Ці організації ставлять на меті орієнтацію на зовнішні обставини. Клієнти, інвестори, зміни у ринковому середовищі, питання законодавства, стан конкуренції на міжнародному ринку – це все те, чим в першу чергу переймаються суб'єкти бізнесу з даним типом корпоративної культури.

Кожен співробітник повинен розуміти свої цілі та завдання, щоб працювати на благо компанії. В такому підході великий наголос робиться на результативності та ефективності, а співробітники підтримують цінності, які сприяють досягненню успіху на міжнародній арені. Зазвичай, ринковий тип корпоративної культури характерний для компаній у сфері маркетингу та продажів, випуску товарів і послуг, а також у галузі планування [29]. Одним з прикладів такої організації є американська харчова компанія The Coca-Cola Company, про що нам говорять результати використання методу Organizational Culture Assessment Instrument за допомогою Інтернет-сервісу OCAI online (табл. 2.5), а також побудова рамкової конструкції конкуруючих цінностей на основі розрахованих даних (рис. 2.4).

Результати оцінки поточної та бажаної ситуації стану корпоративної культури компанії The Coca-Cola Company

	Поточна ситуація, балів	Бажана ситуація, балів
<i>Адхократична</i>	25.17	25.83
<i>Кланова</i>	15.67	27.50
<i>Ієрархічна</i>	22.83	29.17
<i>Ринкова</i>	36.33	17.50

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

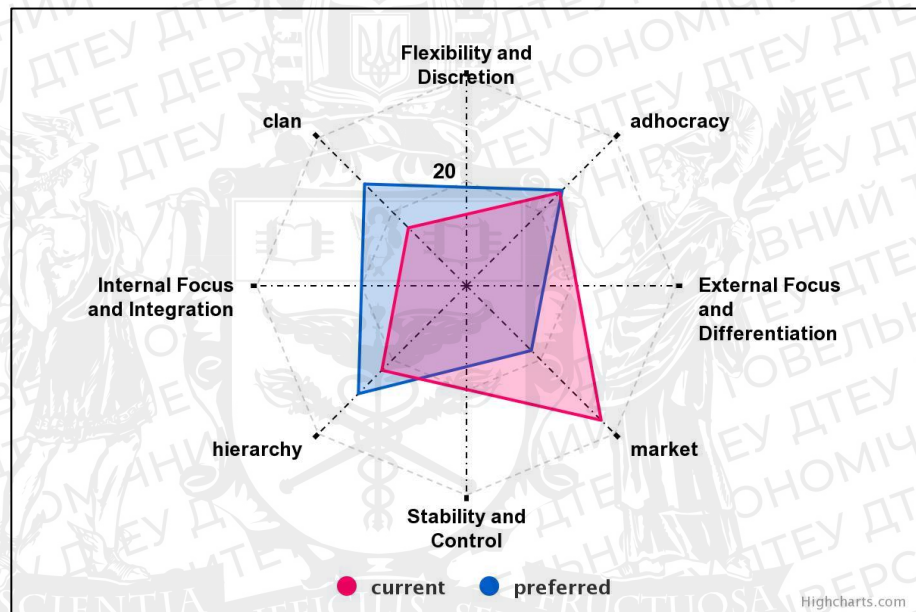


Рис. 2.4. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей методу OCAI для компанії The Coca-Cola

Джерело: визначено за допомогою сайту OCAI online [32]

Корпоративна культура The Coca-Cola Company включає у себе декілька складових, серед яких фокус на потреби і бажання споживачів, а також розуміння ринку та підлаштовує свою діяльність під його вимоги. Вона зосереджена на створенні привабливих та інноваційних продуктів та маркетингових кампаній, щоб привернути увагу споживачів та залишатися конкурентоспроможною на ринку. Бажаною ситуацією для The Coca-Cola Company є акцент на працівниках, адже показники, що відповідають характеристикам кланової культури, у компанії мають невисокі значення. Суб'єкту міжнародного бізнесу, який постійно зосереджується

на стан ринку, на те, щоб «бути першим», важко у той же час працювати над загальною атмосферою у колективі. Американська компанія з продажу товарів та послуг в мережі Інтернет Amazon має також корпоративну культуру ринкового типу, адже заснована на принципах конкуренції та інновацій, що забезпечує її успіх на ринку. Культура компанії підтримується через дуже високі стандарти відбору персоналу, систему ревізії та моніторингу в режимі реального часу, та стратегії збільшення масштабів бізнесу.

Результати аналізу корпоративних культур обраних міжнародних компаній наведено у табл. 2.6. Окремо слід зазначити, що попри різні стратегічні орієнтири, цілі, цінності та інші фактори, на основі аналізу досвіду відомих міжнародних компаній можна стверджувати, що корпоративна культура є важливим аспектом успіху будь-якої діяльності.

Таблиця 2.6

Результати аналізу стану та тенденцій розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Назва компанії	Країна	Сфера діяльності	Тип культури згідно з методом OCAI	Основні риси культури	Спільні риси між компаніями одного типу
<i>Google</i>	США	Інтернет, комп'ютерні програми, телекомунікації	Адхократичний тип	<ul style="list-style-type: none"> • Ризикові компанії; • Відкриті до експериментів і технологій; • Динамічні та творчі. 	Google і Meta – компанії, що працюють у сфері IT.
<i>Meta Platforms</i>	США	Соціальні медіа, реклама	Адхократичний тип	<ul style="list-style-type: none"> • Компанія – як одна велика родина; • В пріоритеті турбота про людей; • Акцент на співпраці та розвитку людських ресурсів. 	Компанії знаходяться в одному регіональному просторі; їх культури зумовлені специфікою азійського менталітету.
<i>Toyota Motor Corporation</i>	Японія	Автомобільна промисловість	Клановий тип		
<i>Samsung Electronics</i>	Південна Корея	Електронна промисловість	Клановий тип		

Назва компанії	Країна	Сфера діяльності	Тип культури згідно з методом OCAI	Основні риси культури	Спільні риси між компаніями одного типу
<i>General Electric</i>	США	Машинобудування, електроенергетика, авіаційна промисловість, автомобільна промисловість і лізинг	Ієрархічний тип	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільні, контрольовані компанії; • Зосередженість на внутрішніх проблемах; • Наявні чіткі процеси управління та ієрархія управління. 	Компанії – одні з найбільших у своїй галузі; у них єдина країна базування; схожий сектор діяльності – машинобудування.
<i>The General Motors Company</i>	США	Автомобільна промисловість	Ієрархічний тип	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на умови ринку; • Прагнення «бути першим», бути лідером; • Репутація та успіх – в пріоритеті. 	Компанії-лідери у своїх галузях; великий масштаб міжнародної діяльності.
<i>The Coca-Cola Company</i>	США	Харчова промисловість	Ринковий тип		
<i>Amazon.com Inc.</i>	США	Електронна комерція	Ринковий тип		

Джерело: складено автором

Загалом корпоративна культура відомих міжнародних компаній є досить різноманітною, оскільки кожна компанія має свої власні цінності, місію, підходи та практики. Однак, деякі компанії відомі створили сильне культурне середовище всередині своєї організації, що однозначно мало свій вплив у досягненні успіху в цілому. Культурний аспект охоплює спектр питань від встановлення цінностей, місії та бачення до підтримки співробітників та залучення клієнтів. Культура компанії є основою для формування її ідентичності та конкурентоспроможності. Один з важливих атрибутів гармонійного розвитку є відкритість, готовність до постійного вдосконалення, адже успішна корпоративна культура повинна бути відкритою для змін та змінюватися разом з компанією, щоб відповідати на тенденції ринку та потреби клієнтів.

Підсумовуючи, на основі проведеного аналізу стану та тенденцій розвитку корпоративної культури відомих суб'єктів міжнародного бізнесу стає зрозумілим,

що шляхи формування і розвитку культурного аспекту діяльності існують зовсім різні. Компанії, що належать до одного типу культури за методом OSAI мають свої спільні риси, як-от за галузевими або регіональними ознаками. Спираючись на цю інформацію, можна розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури з урахуванням специфіки діяльності, цілей та регіонального простору – в тому числі, для українських компаній, які прагнуть освоювати міжнародні ринки.

2.2. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу за участю Торгово-промислової палати України

Суб'єкти міжнародного бізнесу в умовах сучасного світу мають бути гнучкими у веденні своєї діяльності та враховувати всі актуальні тенденції. Покращувати виробниче устаткування, вдосконалювати якісь товарів чи послуг, підвищувати кваліфікацію працівників, спиратися на умови ринку, мати гідну конкурентоспроможність – усе це є головними рушіями розвитку компанії.

Як вже було з'ясовано, відомі суб'єкти міжнародного бізнесу обирають різні шляхи поліпшення своєї діяльності в цілому, у тому числі й корпоративної культури. Від вибору стратегії залежить успіх та прибутковість компанії. Формування внутрішнього кодексу будь-якої міжнародної організації починаються з самого початку її діяльності. Ще на початках свого становлення, керівництво компанії має визначити місію, цілі та цінності. На цьому етапі і зароджується корпоративна культура даної організації. Далі встановлюються базові принципи та переконання, загальноприйняті стандарти та норми поведінки працівників, запроваджується символіка та традиції. Від того, що саме буде закладено в основу цінностей міжнародної компанії, залежить і її корпоративна культура.

Для всіх суб'єктів міжнародного бізнесу не буде доцільним обирати єдиний шлях розвитку своєї діяльності і формувати культурний аспект за єдиними параметрами, адже, як вже зазначалося, всі компанії різні і тому те, що зробило успішним когось одного, не означає, що й інші організації досягнуть успіху таким

же шляхом. Тож, актуальним питанням є те, як та в залежності від чого суб'єкти бізнесу мають обирати свою корпоративну культуру.

Особливо важливим дана тематика є для українських компаній, які планують свій вихід на міжнародний ринок, адже, окрім переваг (наприклад, розширення збуту продукції, збільшення конкурентоспроможності та прибутків, утворення зв'язків між економікою своєї країни та зарубіжним ринком), існують і ризики.

Неправильно сформована стратегія розвитку корпоративної культури і є одним з таких, адже несе за собою цілу низку проблем: через відсутність бачення єдиної мети, невмотивовані і виснажені працівники не охоче виконують свою роботу, що у свою чергу не принесе компанії успіху на ринку. Окрім цього, можна виділити й інші проблеми формування культурного аспекту в діяльності українських компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу (рис. 2.5).

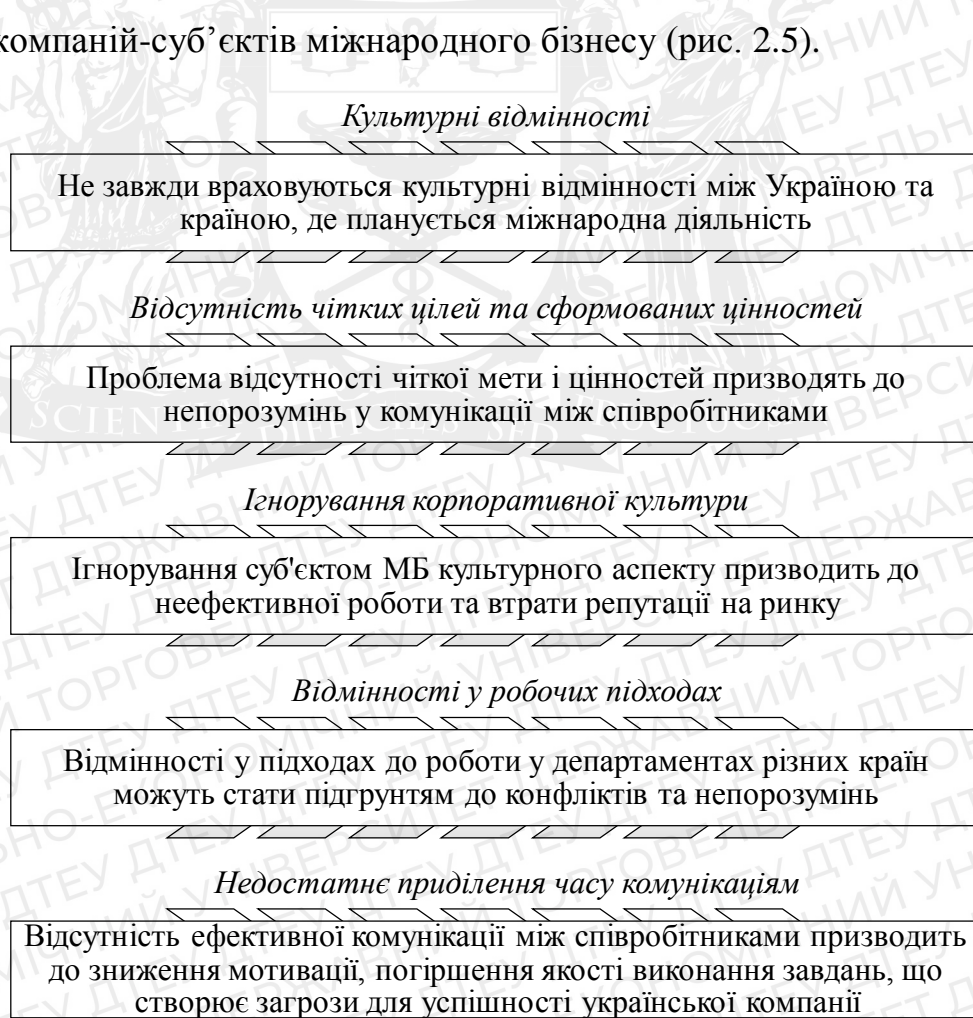


Рис. 2.5. Проблеми формування корпоративної культури українських міжнародних компаній

Джерело: складено автором

Таким чином, пропонується розглянути, за якими критеріями бажано обирати вектор для формування та вдосконалення культурного аспекту діяльності.

Насамперед, досить важливим є те, щоб компанія спиралась на галузь, в якій вона здійснює або планує здійснювати своє функціонування. Відповідно до методу оцінки корпоративної культури Organizational Culture Assessment Instrument, який є одним з найбільш ґрунтовних, суб'єкти міжнародного бізнесу обирають те чи інше спрямування в залежності саме від сфери діяльності. Переважно всім компаніям, які працюють в ІТ галузі, кіноіндустрії або консалтингових послуг бажано будувати свою культурну орієнтацію на технології та розвиток, тобто відповідають адхократичному типу. Новаторство, інноваційність та сміливість – основні характеристики таких організацій. Українські суб'єкти бізнесу в цих галузях, що хочуть розширити свою діяльність за допомогою виходу на міжнародну арену, мають враховувати це і на початках формувати свою корпоративну культуру спираючись саме на особливості адхократичного типу.

Наприклад, якщо продуктова українська ІТ-компанія EVO, яка посідає 28 місце в рейтингу найбільших компаній України у даній сфері [18], плануватиме свій вихід на зарубіжний ринок, їй рекомендується будувати свою культуру саме на засадах новітніх технологій, активного розвитку, експериментах та сміливості. Дана фірма вже досить динамічна на ринку держави, однак при розширенні своєї міжнародної діяльності, працівникам EVO рекомендувалося б завжди пробувати щось нове, ризикувати, розробляти та слідувати єдиній меті самовдосконалення.

Дотримуватися всіх особливостей адхократичної культури при збільшенні частки своєї закордонної присутності може бути доцільно й таким компаніям як: Fedoriv Agency (інноваційна компанія, що створює та розвиває різні бренди), NIX (ІТ-аутсорсингова компанія), ZONE3000 (ІТ-компанія зі створення сучасних програмних продуктів).

Суб'єктам бізнесу України у таких сферах, як машинобудування, банківська та фінансова справа тощо рекомендується будувати культурний аспект своєї діяльності відповідно до ієрархічного типу за методом OCAI. Даний профіль культури будуть доречними таким фірмам як: EQUITY (юридична компанія),

Львівсільмаш (виробник машин і устаткування, призначених для хімічного захисту рослин і внесення рідких мінеральних добрив) або ж NICMAS (інноваційно-промислова компанія з виробництва устаткування для промисловості та енергетики). Таким чином вони підкреслять свою стабільність, чітко вибудовану структуру діяльності, зосередження на внутрішніх питаннях, а не зовнішніх.

Варто зазначити, що компаніям бажано обирати напрям розвитку корпоративної культури не тільки виходячи зі своїй спеціалізації, але й з врахуванням регіонального контексту. Організації мають зважати на особливості та цінності тієї країни, на ринок якої вони планують свій вихід.

Спираючись на це, якщо, наприклад, українське підприємство хоче розширити свою діяльність і обирає Азійський регіон для цієї мети, цілком логічним буде дотримання кланового типу культури за методом OCAI. Країни Азії характеризуються тим, що високо цінують традиції, цінності, дотримання корпоративної соціальної відповідальності, поваги до працівників, людинолюбство та гуманність [5, с.222]. Врахувавши ці особливості при формуванні своєї культури, такі компанії як, наприклад, SKELAR (займається венчурною діяльністю), MGID (рекламна платформа), Intellias (IT), маючи вже певний успіх у міжнародній діяльності та з уважним ставленням як до співробітників, так і до клієнтів, зможуть значно легше адаптуватися на ринку Азії, досягти прийняття й успіху.

Нині в Україні започатковують свою діяльність різного масштабу фірми. Деякі планують свій вихід лише на один або декілька закордонних ринків, у той час як інші – прагнуть охопити якомога більше партнерів та споживачів з усього світу. Для тих українських компаній, які ставлять собі за мету стати лідерами у своїх галузях, масштабуватися на світовій арені – оптимальним буде дотримання ринкового типу корпоративної культури.

Припустимо, що українська компанія інтернет-магазин Rozetka плануватиме розширення своєї діяльності закордон, то у такому випадку їй буде рекомендовано саме особливості ринкової культури, адже в галузі маркетплейс важливим є підтримання високого рівня конкурентоспроможності, цілеспрямованості та успіху. Окрім, Rozetka, ринковий тип корпоративної культури буде доцільним у

використанні ROSHEN (кондитерська корпорація) і Кернел (виробник соняшникової олії).

Таким чином, можна визначити, що всі компанії, які планують свою міжнародні діяльність, мають приділяти особливу увагу розвитку своєї корпоративної культури, яка формується ще при створенні та становленні тієї чи іншої фірми, і враховувати всі фактори, як, наприклад, регіон майбутньої закордонної діяльності та його культурну особливість, свою спеціалізацію, цілі організації тощо.

Таблиця 2.7

Узагальнення рекомендацій наданих українським компаніям щодо вибору типу корпоративної культури

Фактор, на який варто звертати увагу (сфера діяльності/регіональний контекст/масштаб діяльності та амбіції)	Специфіка формування корпоративної культури	Рекомендований тип корпоративної культури	Назва компанії
<i>Галузь:</i> ІТ-сфера, кіноіндустрія, виробництво програмного забезпечення, консалтингові послуги	Акцент на творчості, експериментах, динамічності, інноваціях, новаторстві.	Адхократичний тип	EVO
			Fedoriv Agency
			NIX
			ZONE3000
<i>Галузь:</i> Машинобудування, фінансова діяльність, банківська справа, юридичні послуги, виробництво техніки тощо	Зосередження на дисциплінованості, контролі, на внутрішніх проблемах; наявна чітка ієрархія в управлінні.	Ієрархічний тип	EQUITY
			Львівсільмаш
<i>Регіон діяльності:</i> Країни Азії	Спрямованість на турботу про людей, постійний розвиток здібностей працівників, підтримання загальної атмосфери і традицій у колективі; люди – головна цінність.	Клановий тип	SKELAR
			Intellias
			MGID
<i>Бажаний масштаб діяльності:</i> Прагнення стати лідерами у своїй сфері <i>Галузь:</i> маркетинг, планування, торгівля, випуск товарів/послуг	Орієнтація на результат, лідерство; прагнення перемагати; постійне підтримання високої конкурентоспроможності.	Ринковий тип	Rozetka
			ROSHEN
			Кернел

Джерело: розроблено автором

Перед виходом на зарубіжні ринки, суб'єкту бізнесу рекомендованим є проведення ревізії всіх департаментів, оцінка можливостей та ризиків. Культурна сфера компанії – є одним із таких базисів, який потребує діагностики та отримання рекомендацій щодо подальшого розвитку.

Саме недержавна неприбуткова самоврядна організація Торгово-промислова палата України за потребою і проханням будь-якої фірми може надати рекомендації щодо оцінки стану її корпоративної культури і майбутньої трансформації з метою досягнення успішності на зарубіжних ринках.

У випадку, якщо українська компанія-суб'єкт міжнародного бізнесу звернеться до ТПП із запитом вдосконалення своєї культурної діяльності, Палаті рекомендовано надати члену декілька послуг у даному питанні (рис. 2.6).

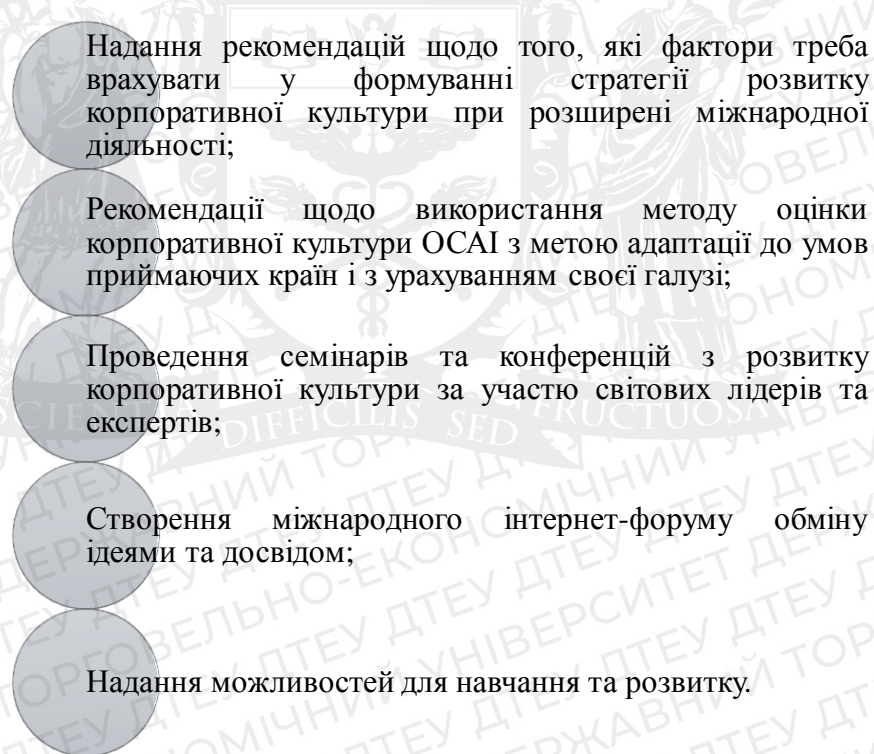


Рис. 2.6. Рекомендовані послуги Торгово-промислової палати у сфері розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше кожен з перерахованих послуг. По-перше, ТПП може надавати рекомендації щодо подальшого формування та розвитку корпоративної культури для української компаній-суб'єкта міжнародного бізнесу. Палата

радитиме своєму члену враховувати всі фактори, такі як специфіку своєї галузі діяльності, регіон, його культуру та менталітет, а також мету і цінності організації. Окрім цього, задля більш точної діагностики, ТПП може порекомендувати компанії методи для оцінки стану її корпоративної культури, зокрема, Organizational Culture Assessment Instrument, адже він є досить ґрунтовним, враховує умови приймаючої країни, особливості сфери діяльності, та розрахований не тільки на поточну ситуацію у фірмі, але й на майбутню бажану ситуацію, що досить зручно при плануванні стратегії розвитку.

По-друге, Торгово-промисловій палаті рекомендується проводити або допомагати у проведенні різноманітних міжнародних семінарів та конференцій щодо розвитку культурної діяльності організації. На таких заходах відомі експерти та керівники вже успішних компаній зможуть ділитися своїм досвідом та знаннями з учасниками. Наприклад, Палата може надати для таких подій в оренду комплекс залів Chamber Plaza.

У зв'язку з тим, що з 24.02.2022 року на території України йде повномасштабна війна, організація проведення деяких заходів із залученням світових практиків та відомих спеціалістів є вкрай важкою. Саме тому ТПП пропонується сприяти створенню форуму в мережі Інтернет, де будуть публікуватися статті чи інтерв'ю, а також буде платформа для обговорення ідей, досвіду та стратегій розвитку корпоративної культури. Це знадобиться українським компаніям у період війни, які планують вихід на міжнародний ринок, і хочуть вдосконалити свою культурну сферу, не чекаючи офлайн-конференцій на території України.

І наостанок, враховуючи те, що Палата активно займається організацією освітніх заходів з питань міжнародної економічної діяльності, вона може надавати можливості для навчання і розвитку компаній-членів. Це можуть бути, наприклад, навчальні програми або інші ресурси для підвищення кваліфікації, вдосконалення компетенцій та навичок, які стануть у нагоді при формуванні успішної корпоративної культури.

Висновки до розділу 2

У першому підрозділі другого розділу випускної кваліфікаційної роботи проведено дослідження стану та тенденцій розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. Було представлено рейтинг топ-10 найкращих корпоративних культур серед великих компаній, а також їх локалізації штаб-квартир і спеціалізації. Розглянуто питання взаємозв'язку між успішністю корпоративної культури компанії та її рівнем доходу.

За методом оцінки стану культури Organizational Culture Assessment Instrument було визначено типи культур відомих компаній, серед яких були Google, Toyota Motor Corporation, General Electric, The Coca-Cola Company та інші. Окрім основних рис кожного типу корпоративної культури за методом OCAI, було визначено, що ці суб'єкти міжнародного бізнесу в межах одного типу мають й свої спільні характеристики, як-от, регіональну приналежність, сферу та масштаб діяльності.

У другому підрозділі другого розділу українським компанія, які планують міжнародну діяльність, були надані рекомендації, який тип культури згідно методу OCAI краще обрати в залежності від їх галузі, мети і регіону, де планується розширення. Компанії-суб'єкти міжнародного бізнесу мають багато шляхів розвитку корпоративної культури. Одним з таких є звернення до Торгово-промислової палати.

Для ТПП було рекомендовано проведення таких заходів, як: надання порад щодо дослідження і вдосконалення стану корпоративної культури, проведення конференцій, створення Інтернет-форуму для обміну досвідом, а також запровадження навчальних програм від світових практиків. Саме завдяки цим пунктам, ТПП може активно сприяти розвитку корпоративної культури українських компаній, а тим самим просуваючи та забезпечуючи їм успішну адаптацію та розвиток на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Ведення міжнародного бізнесу – це складний та багатоетапний процес для будь-якої компанії. Залучення професіоналів та закупівля інноваційного обладнання не гарантує успіх, адже без злагоди, цінностей та мотивації у колективі міжнародна фірма не зможе досягти поставлених цілей.

Працівники – це основний базис формування успішного бізнесу. Саме від них залежить все у діяльності компанії: від галузі і вибору цільового ринку – до встановлення того чи іншого устаткування і запровадження нового правила на робочому місці. Поведінка кожного індивіда у колективі зумовлена його мотивацією, прагненням та настроєм. На все це значний вплив має корпоративна культура, що включає у себе цінності всередині компанії, традиції, бачення спільної мети, етичні норми, спосіб комунікації між працівниками, навчання, наявність дрес-коду, емблем чи символів тощо.

Формування корпоративної культури відбувається на трьох рівнях, де на першому прояв міжнародної компанії охоплює поведінку та особистісні риси керівника і працівників, їх цілі та установки; на другому – офіційно затвержені норми поведінки на робочому місці; на третьому – дотримання корпоративного стилю, проведення різних заходів та використання символіки.

Корпоративна культура у діяльності саме міжнародної компанії має свої особливості, які суб'єкт бізнесу має в обов'язковому порядку враховувати. Серед них, наприклад, обізнаність у культурі приймаючої країни, у місцевих ділових звичаях та релігії, адаптація бізнес-моделей та практики управління.

Задля того, щоб міжнародна компанія змогла покращити та розвинути свою корпоративну культуру, необхідно для початку здійснити її діагностику. Для даної мети існує багато методів, однак, одним з найбільш змістовний було обрано Organizational Culture Assessment Instrument, який був розроблений Кімом Камероном і Робертом Квінном. Свою значущість даний метод продемонстрував тим, що з його допомогою компанія може не тільки дати оцінку поточному стану корпоративної культури, але й, спираючись на бажану ситуацію, визначити

необхідний тип культури із чотирьох запропонованих для досягнення цілей і діяти згідно із розробленою стратегією.

У випускній кваліфікаційній роботі було використано метод OCAI для оцінки культур таких відомих компаній, як: Google, Toyota Motor Corporation, General Electric, The Coca-Cola Company тощо. За допомогою отриманих даних, визначено, що суб'єкти міжнародного бізнесу, які за методом OCAI відповідають одному типу, мають ті чи інші спільні характеристики. Наприклад, галузеву або регіональну приналежність.

Проведений аналіз допоміг розробити рекомендації для українських компаній, які у майбутньому можуть планувати своє розширення на міжнародні ринки. Зокрема, якщо фірма України працює у галузі ІТ, і планує зарубіжну діяльність, то найбільш оптимальним варіантом розвитку її корпоративної культури буде дотримання адхократичного типу за методом OCAI, що підсилить інноваційність та ризикованість, готовність до експериментів та запровадження технологій.

У випадку, якщо українська компанія обере країни Азії для ведення бізнесу, то їй буде доцільно використовувати всі особливості кланового типу культури, адже для Азійського регіону надзвичайно важливим є турбота про людей, дотримання цінностей та традицій.

Компаніям, що ведуть діяльність у таких сферах як, наприклад, машинобудування, банківська і фінансова справа, юридичні послуги, виробництво техніки, рекомендується обирати ієрархічний тип корпоративної культури за методом OCAI з метою посилення своєю стабільності, дисциплінованості та чіткої ієрархії в структурі організації.

А ось українським компанія-суб'єктам міжнародного бізнесу, які прагнуть бути лідерами у своїх галузях (переважно це галузі збуту товарів/послуг, маркетингу) доцільним буде дотримання ринкового типу культури, що значно допоможе їм підвищити конкурентоспроможність.

Міжнародні компанії можуть як самостійно займатися питанням розвитку корпоративної культури, так і звернутися за допомогою до спеціальних організацій,

які сприятимуть та надаватимуть рекомендації щодо цього процесу. Такою структурою виступає Торгово-промислова палата України – недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка може виконувати ряд функцій у сприянні розвитку корпоративної культури компаній-членів.

Запропоновані рекомендації щодо послуг ТПП з цією метою включають у себе: поради міжнародним компаніям з питань формування стратегії розвитку культурної сфери, консультації щодо використання методу OSAI для оцінки культури і з урахуванням адаптації до умов приймаючої країни та інших факторів, проведення спеціалізованих семінарів та конференцій із залученням світових експертів у цій галузі, створення інтернет-форуму для всіх охочих з метою обміну досвідом, надання можливостей для навчання та інше.

Таким чином, врахувавши всі теоретичні та практичні знання, досвід відомих компаній і з використанням провідних методів діагностики, будь-який суб'єкт міжнародного бізнесу зможе розвивати свою корпоративну культуру і у такий спосіб вивести свою діяльність на зовсім інший, новий і по-справжньому успішний рівень на світовій арені.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандур С.І., Костишина Т.А., Нестуля О.О. [та ін.] Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава. ун-т економіки і торгівлі, 2020. 695 с.
2. Белевцова В.О. Формування корпоративної культури в бізнес-середовищі : Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, 2021. 37 с.
3. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2014. Вип. 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144>
4. Дячишин Л. М. Корпоративна культура ТНЕУ : Магістерська робота. Тернопіль, 2017. 103 с.
5. Жмай О.В. Корпоративна соціальна відповідальність в країнах Азії. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16, № 1(35). С. 220–235.
6. Загальна стратегія системи ТПП в Україні на 2020-2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/5ed4be843db52894381042.pdf>
7. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%92%D0%A0#Text>
8. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2011. 317 с.
9. Кодекс етики ТПП України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58aaa748f0ddb.pdf>
10. Константинов В.В. Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства : Магістерська дисертація. Київ, 2018. 95 с.

11. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна. Миколаїв : Миколаїв. нац. аграр. ун-т, 2018. 70 с.
12. Міхов Л.І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 3(35). С. 60–66.
13. Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. Демографія та соціальна економіка. 2010. № 2 (14). С. 104–112.
14. Овчаренко М.І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Суми, 2014. 235 с.
15. Про Торгово-промислову палату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/about>
16. Просіна О. В. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти). Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context. 2020. С. 71–75.
17. Сікорська Л.В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. НТКП ВНТУ. Інститут соціально-гуманітарних наук : XLVIII Науково-техн. конф. Ін-ту соц.-гуманітар. наук, м. Вінниця. 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.Ua/index.php/index/index/search/advancedResults>
18. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/top50/>
19. Уварова Т.І. Дослідження культури в парадигмі багатовимірності. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. № 2. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. С. 37-42.
20. Філософія та цінності Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/>

21. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 139–144.
22. Чабанов В. Корпоративна етика державного управління. Політичні науки. 2016. Т. 2, № 2. С. 63–67.
23. Чепелюк М.І., Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
24. Шинкаренко Р.В., Семенець В.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 1(12). С. 19–24.
25. About Amazon [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/about-us>
26. About General Motors [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gm.com/company/about-us>
27. Best Company Culture 2022. Comparably [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.comparably.com/news/best-company-culture-2022/>
28. Company Culture at Google. Employee Experience Magazine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google/#:~:text=There%20isn't%20a%20standard%20company%20culture%20at%20Google.&text=The%20company%20has%20promoted%20a,Google%20promotes%20flexibility>
29. Frameworks for Assessing Organizational Culture. Open Library Publishing Platform Pressbooks for Ontario's Postsecondary Educators. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/3-3-frameworks-for-assessing-organizational-culture/>
30. GE Mission Statement & Values [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ge.com/about-us>

31. How Corporate Cultures Differ Around the World. Harvard Business Review. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2020/01/how-corporate-cultures-differ-around-the-world>
32. OCAI online [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ocai-online.com/>
33. Our culture. Meta Platforms [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.metacareers.com/life/collections/diversity-collection/>
34. The Coca-Cola Company: Refresh the World. Make a Difference. The Coca-Cola Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coca-colacompany.com/>
35. The Ultimate Guide for Navigating International Corporate Culture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.getblend.com/blog/international-corporate-culture/>
36. Toyota Philosophy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478_from_header_menu
37. Understanding The Role Of Culture In International Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usemultiplier.com/blog/culture-in-international-business>



ДОДАТКИ

Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

Визначення	Автори
<i>Управлінський напрям дослідження</i>	
Корпоративна культура – це колективне програмування думок, яке відрізняє учасників однієї організації від іншої.	Г. Хофстеде
Корпоративна культура – це сукупність переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.	Е. Браун
Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, а також результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.	Погребняк В. А.
<i>Історичний напрям дослідження</i>	
Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.	У. Оучі
Корпоративна культура – це стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.	Максименко О. О.
Корпоративна культура – це специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.	Чернишова Т.О., Немченко Т.А.
<i>Психологічний напрям дослідження</i>	
Корпоративна культура – це унікальна загальна психологія організації.	П. Вейл
Корпоративна культура – це система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації.	Е. Шейн
Корпоративна культура – це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.	Одегов Ю. Г., Журавльов П. В.
<i>Ринковий напрям дослідження</i>	
Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що відрізняє її серед інших у галузі.	Д. Елдрідж та А. Кромбі
Корпоративна культура – це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації.	Магура М. І.
Корпоративна культура - сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.	Карпов А. В.

Джерело: складено на основі [1, с. 520-521; 3, с. 3; 20, с. 140; 14, с. 207]