

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

(на матеріалах «ДЕЛОЙТ Угорщина»)

Студентки 5 курсу, 3з групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Довгаль Лілії
Вячеславівни

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

Калюжна Наталія
Геннадіївна

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

Лежєп'юкова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Довгаль Лілії Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
«Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії (на матеріалах
«ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»).

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

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

Мета роботи (проекту)) обґрунтування сутності корпоративної
культури міжнародної компанії та особливостей її формування, а також
розробка і впровадження практичних заходів, спрямованих на розвиток
корпоративної культури міжнародної компанії на прикладі
мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Об'єкт дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є корпоративна
культура міжнародної компанії.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та
розвитку корпоративної культури на прикладі мультинаціональної
корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

4. Перелік графічного матеріалу 13 ілюстрацій, 8 таблиць.

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. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії

1.2. Аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

2.2. Пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	до 20.11.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.12.2022	до 10.12.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.01.2023	до 10.01.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.01.2023	до 20.01.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 26.01.2023	до 26.01.2023
6	Попередній захист ВКР	30.01.2023 – 10.02.2023	30.01.2023 – 10.02.2023
7	Захист ВКР	за графіком (з 13.02.2023)	за графіком (з 13.02.2023)

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

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежепьоква В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Довгаль Л.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Довгаль Л.В. присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів розвитку корпоративної культури міжнародної компанії. Актуальність роботи зумовлена значущістю дотримання компаніями норм корпоративної етики в глобальному бізнес середовищі та розробці рекомендацій щодо розвитку їх корпоративної культури. У першому розділі роботи досліджено сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії. Здійснено аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»; У другому розділі надано оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»; та визначено пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації. Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, 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) студента

_____ Довгаль Л.В.

(прізвище, ініціали)

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

Довгаль Лілія Вячеславівна. Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії на основі мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Випускна кваліфікаційна робота присвячена визначенню сутності корпоративної культури міжнародної компанії та особливостей її розвитку на основі мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», а також розробці і впровадженню практичних заходів, спрямованих на пріоритети розвитку корпоративної культури міжнародної компанії.

У роботі розглянуто розкрито сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії, проаналізовано корпоративну культуру мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», надано оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу в Угорщині, визначено пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Розвиток корпоративної культури міжнародної компанії багато в чому залежить від принципів доброчесності та етичних стандартів, що містяться в Кодексі поведінки Deloitte Kft., який визначає обов'язки працівників мультинаціональної корпорації щодо етичних стандартів і описує зобов'язання всіх наших співробітників перед клієнтами, колегами та суспільством. За результатами роботи зроблено стислі висновки та пропозиції.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародні компанії, етичні стандарти.

ABSTRACT

Dovhal Liliia. Development of the corporate culture of an international company based on the Deloitte HUNGARY multinational corporation.

The graduation thesis is devoted to the definition of the essence of the corporate culture of an international company and the features of its development based on the multinational corporation "Deloitte HUNGARY", as well as the development and implementation of practical measures aimed at the priorities of the development of the corporate culture of an international company.

The paper examines and reveals the essence and key characteristics of the corporate culture of an international company, analyzes the corporate culture of the multinational corporation Deloitte HUNGARY, provides an assessment of the favorable environment for international business in Hungary, and defines the priorities for the development of the corporate culture of the multinational corporation Deloitte HUNGARY.

The development of the corporate culture of an international company largely depends on the principles of integrity and ethical standards contained in the Code of Conduct of Deloitte Kft., which defines the responsibilities of employees of a multinational corporation regarding ethical standards and describes the obligations of all our employees to customers, colleagues and society. Based on the results of the work, brief conclusions and proposals were made.

Keywords: corporate culture, international companies, ethical standards.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії	6
1.2. Аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»	11
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2	19
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».....	19
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».....	19
2.2. Пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».....	31
Висновки до розділу 2	36
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному бізнес-середовищі ефективність діяльності підприємств багато в чому залежить від рівня розвитку їх корпоративної культури. Безперечно, що в умовах розвитку ринкових відносин необхідно культивувати корпоративну культуру підприємства. Корпоративна культура складається з ідей, основних цінностей і думок, які поділяють усі члени організації.

Необхідність створення концепцій та інструментів формування корпоративної культури в організації є однією з найважливіших складових сталого розвитку підприємства в майбутньому. Основою сталого розвитку є формування корпоративної культури та розробка базових норм і принципів, які залучають бізнес до соціальної відповідальності. З метою забезпечення економічного та соціального розвитку розвиток принципів корпоративної культури та правил корпоративної соціальної відповідальності пов'язаний із важливістю впливу на корпоративну діяльність, наприклад, отримання соціальних інвестицій.

Як правило, лише міжнародні глобальні корпорації можуть виділяти фінансові ресурси для повномасштабних широкомасштабних досліджень, спрямованих на вивчення особливостей і характеристик сучасних ринків. Ситуація в організації та поза нею дозволяє повноцінно проаналізувати стосунки, які склалися в колективі завдяки чисельності та багатонаціональності. Тому в нових умовах кожна самостійна структура організації стає повноправним учасником сучасної глобальної бізнес-спільноти, але саме глобальні корпорації відіграють провідну роль у створенні бізнес-середовища та правил. В даний час глобальні корпорації є основними драйверами розвитку міжнародної економічної системи сучасного суспільства, основними законодавцями, які формують бізнес-середовище та

його бізнес-культуру, регулюють відносини та взаємодію всіх учасників сучасної бізнес-спільноти.

Хоча кожна організаційна структура в нових умовах стає повноправним учасником сучасного глобального економічного простору, глобальні корпорації виступають основними законодавцями у формуванні бізнес-середовища відповідно до своїх можливостей, а також правил, що регулюють відносини між нею та всіма її суб'єктами.

На сучасному етапі економічного розвитку майже кожна успішна організація має власну корпоративну культуру, яка являє собою сукупність найважливіших положень, визначених місією організації та стратегією розвитку, що відображає в діяльності компанії соціальні норми і цінності більшості працівників. Така культура забезпечує організаційну диференціацію, створює атмосферу ідентифікації серед її членів, зміцнює соціальну стабільність і є механізмом контролю, який керує стосунками та поведінкою працівників. Корпоративна культура часто є невидимою частиною організації. Це не зменшує вплив на поведінку співробітників, але ускладнює її аналіз і управління. Вона може бути детально регламентована документами, декларуватися лише деякі принципи, і, зрештою, вона може існувати без жодних писаних правил.

Висвітленню сутності та ролі корпоративної культури організації займалися такі науковці, як: Т. М. Алпеева, І. С. Гращенко, Б. А. Гаєвський, Ю. Н. Давидова, Ю. Д. Палеха, Ю. Палеха, С. Рай, М. Коул, М. В. Семикіна, О. В. Тарасова, А. О. Чернишова, Н. Ю. Фіщук та інші. Однак, розвиток корпоративної культури у міжнародних компаніях потребує подальших досліджень, оскільки саме корпоративна культура забезпечує стратегію компанії, цілі та засоби їх досягнення, а постійні зміни умов конкуренції, державного регулювання, розвиток нових технологій вимагають постійного вдосконалення та участі у розвитку корпоративної культури вести соціально відповідальний бізнес.

Мета роботи: обґрунтування сутності корпоративної культури міжнародної компанії та особливостей її формування, а також розробка і впровадження практичних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури міжнародної компанії на прикладі мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії;
- здійснити аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»;
- надати оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»;
- визначити пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Об’єкт дослідження: корпоративна культура міжнародної компанії.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури на прикладі мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Методи дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття сутності та ключових характеристик корпоративної культури міжнародної компанії, а також здійснення аналізу корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»; індексний метод – для розрахунку показника сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»; графічного моделювання – для визначення пріоритетів розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії

Дослідженню терміну «корпоративна культура» приділяла увагу чимала кількість науковців. Розглянемо погляди деяких з них.

Теренс Е. Діл і Аллан А. Кеннеді вперше сформулювали термін «корпоративна культура» в 1982 році як найважливіший фактор, що впливає на організаційну поведінку і соціальний розвиток [20, с. 34]. Вони виявили, що окрім ефективного управління та інноваційних стратегій, компанії мають культуру та особливий стиль, які сприяють успіху на ринку вдома та за кордоном.

Дослідження Томаса Дж. Пітерса та Р. Уотермана [27, с. 35] спрямовані на формулювання ідеї про те, що менеджер, впливаючи на стан організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, а й керувати цінностями організації, буквально створювати сенс роботи в цій компанії.

Е. Шейн першим описав теорію трьох рівнів організаційної культури, на яких слід вивчати: перший рівень — артефакти; другий рівень — пропаговані цінності; третя — основні поняття [29, с. 59]. Подальші дослідження корпоративної культури будували на основі його трирівневої моделі, але мали й відмінні риси. У табл.1.1 представлені найважливіші визначення терміну «корпоративна культура».

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення категорії «корпоративна культура»
Е. Джекс [24, с. 17]	спосіб мислення та дій, який більш-менш поділяється всіма співробітниками компанії і який необхідно засвоїти та хоча б частково прийняти новачками, щоб нові члени команди стали своїми
Х. Шварц і С. Девіс [28, с. 45]	набір переконань і очікувань, які поділяють члени організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку індивідів і груп в організації
Е. Шейн [29, с. 21]	комплекс базових припущень, винайдених, відкритих або розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішнього регулювання внутрішньої інтеграції, функціонує достатньо довго, щоб підтвердити свою здатність, а потім передається новим членам організації. тільки право
Г. Морган [26, с. 78]	один із способів ведення організаційної діяльності з використанням мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі фундаментальних цінностей, вірувань та ідеологій, які спрямовують діяльність компанії в правильному напрямку
М. Мекон [25, с. 98]	клімат в організації; воно відображає звички, властиві організації

Джерело: складено автором

Основними компонентами корпоративної культури є: власне співробітники, які поділяють цінності компанії; прийнята система управління; стилі вирішення конфліктів; поточна система зв'язку; норми поведінки в організації; характеристики гендеру та міжнародних відносин; фірмовий стиль – зовнішній вигляд офісу, меблі, дрес-код і символіка; обряди, звичаї та традиції [15, с. 82].

Корпоративну культуру як організаційний ресурс важко переоцінити. Вона є інструментом управління, формує імідж компанії і виступає як сукупність цінностей, норм, правил, традицій і принципів, згідно з якими будуються всі відносини компанії зі співробітниками та зацікавленими сторонами.

Відповідно, основними функціями корпоративної культури є: системоутворююча – робить роботу підрозділів системною, упорядкованою, ефективною та цілеспрямованою; Імідж – сильна корпоративна культура створює позитивний імідж компанії та приваблює клієнтів і нових співробітників; мотивуюча - надихає співробітників на якісне та своєчасне виконання завдань; ідентифікувати - сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває їх власну цінність і приналежність до компанії; Позиціонування – стиль спілкування визначається на основі місії, цінностей, корпоративної культури, стратегії позиціонування на ринку.

Слід зазначити, що корпоративна культура може формуватися стихійно і цілеспрямовано. Але цілеспрямований і виважений підхід має очевидні переваги та ефективність, підтверджену закордонним досвідом. Незаперечно, що корпоративна культура потребує адаптації до вітчизняних реалій, але знайомство з практикою відомих компаній і досягненнями є важливим кроком у цьому напрямку.

Існують різні типи корпоративних культур, залежні від стилю керівництва, сфери діяльності, національної специфіки та ін. Розкриємо деякі типи корпоративної культури, такі, наприклад, як «рольова», «зосереджена на професіоналізмі, розвитку та відповідальності», «сімейна», «команда мрії».

Тип корпоративної культури «рольова» націлений на стабільність, надійність, кожен співробітник займає своє місце в ієрархії та відіграє роль у всьому потужному механізмі, має чіткі обов'язки, дотримується формальних комунікацій та правил, усі процеси чітко регламентовані. В Україні його можуть використовувати великі компанії, переважно промислові, які досить довго працюють на ринку і не мають гострої потреби постійно переглядати положення корпоративної культури [5].

Якщо тип корпоративної культури зосереджений на «професіоналізмі, розвитку та відповідальності», то велика увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та повернення в компанію, сприянню самостійності у прийнятті рішень. Цей тип в Україні можуть обрати великі та середні

високотехнологічні компанії, де важливу роль відіграють професійні якості та кваліфікація співробітників, а співробітники можуть самостійно керувати великими проектами [6].

Для типу корпоративної культури типу «сімейна» характерна тепла, дружня атмосфера, яка сприяє вірності традиціям, турботі про колектив і споживачів, керівники виступають у ролі наставників. Такий тип в Україні можна використовувати в середньому та малому бізнесі, наприклад, у ремеслі та сільському господарстві. Для компаній мають бути важливими традиції, формування міцної клієнтської бази та забезпечення приємних умов праці [34].

Тип корпоративної культури «команда мрії» - це синтез інноваційної спрямованості, продуктивності та демократичності спілкування. Цей тип корпоративної культури найкраще підходить для стартапів та інноваційних компаній. Тому в Україні його можна використовувати як у малих компаніях, які тільки виходять на ринок як стартапи та інкубатори, так і в середніх та великих компаніях, орієнтованих на створення та швидке поширення інноваційних високотехнологічних продуктів.

Розглянемо досвід провідних світових компаній у сфері побудови місії, особливості корпоративної культури та підходи до управління. Для полегшення адаптації досвіду вони були типізовані відповідно до авторського підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики корпоративної культури відомих міжнародних компаній

Компанія	Тип корпоративної культури	Пріоритети	Заходи
1	2	3	4
The Coca Cola (США, харчова промисловість)	«Рольова»	Працівник – найважливіша цінність	Створення оптимальних умов для розвитку та кар'єрного зростання Адаптація програм навчання для кожної країни.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
			Навчання лідерству та тренерська робота. Щорічна атестація працівників (оцінка керівника та самооцінка)
Microsoft (США, програмне забезпечення для різних типів обчислювальних пристроїв)	зосереджена на «професіоналізмі, розвитку та відповідальності»	Сприяння різноманітності – в компанії працюють співробітники різної статі, віку, раси та релігії Кожна країна має свої пріоритети, наприклад, у США расова різноманітність, а в Україні участь жінок у компанії (мінімум 30%)	Спочатку шукають персонал, потім їм підбирають ролі в компанії При прийомі на роботу основна увага приділяється професійній кар'єрі людини, при цьому важливо, чи відповідає людина цінностям компанії Велика увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та повернення в компанію, сприянню самостійності у прийнятті рішень
IKEA International Group (Швеція, продає меблі та товари для дому власного дизайну)	«Сімейна»	Пріоритет у кадровому складі - 50% керівних посад повинні займати жінки Історична спадщина є невід'ємною частиною успіху корпоративної культури та філософії бізнесу, яка передалася не одному поколінню керівників і простих працівників	Загальнолюдські цінності керують компанією у створенні відкритої, інклюзивної та чесної культури. Його суть — згуртованість і ентузіазм. Постійне прагнення до оновлення та вдосконалення на благо багатьох людей є однією зі складових успіху. Важливу роль відіграє готовність людей до професійного вдосконалення, всебічного розвитку, бажання вчитися на власному досвіді та ділитися отриманими знаннями з колегами. Зі свого боку, керівництво робить усе можливе, щоб вищезазначені особисті та ділові якості використовувалися в компанії для сприяння професійному розвитку співробітників і підвищення їхньої задоволеності кар'єрою.
Apple Computer Inc (США, комп'ютерні технології)	«команда мрії»	Максимум інженерної майстерності, мінімум бюрократії та	Атмосфера довіри та поваги в кожній маленькій проектній команді Компанія заохочує розвиток співробітників, які звикли

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		повага до співробітників – ось основа корпоративної культури. Усі керівники компанії є інженерами, а не просто менеджерами, і технічними адептами, що значно спрощує роботу над продуктом	виконувати завдання, які трохи виходять за межі їхніх можливостей, але дозволяють їм рости Ентузіазм є важливим принципом найму, оскільки керівництво шукає людей, які повністю поділяють місію та цінності компанії та готові вкладати душу в свою роботу

Джерело: розроблено автором на підставі [5; 6; 34]

Розглянувши основні характеристики корпоративної культури відомих міжнародних компаній, можна зробити висновок, що, знайшовши для свого бізнесу свою унікальну корпоративну культуру, найвідоміші компанії світу знайшли свою формулу успіху.

1.2. Аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Мережа «ДЕЛОЙТ» (або «організація «ДЕЛОЙТ»») — це глобальна мережа компаній-членів та їхніх дочірніх компаній, яка представлена більш ніж у 150 місцях по всьому світу. Ці окремі та незалежні підприємства-члени працюють під спільним брендом.

Мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» надає послуги з аудиту, оподаткування, права та консультування широкого кола великих місцевих і міжнародних компаній, державних установ (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Послуги мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Мережа Deloitte Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.: юридична структура та структура власності Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. підключена до мережі Deloitte через Deloitte Central Europe Holdings Limited, компанію-члена Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte Central Europe разом зі своїми компаніями-членами Deloitte France, Deloitte Germany, Deloitte Luxembourg, Deloitte Austria, Deloitte Portugal і Deloitte Turkey, володіє Deloitte DCE GmbH («DCE»), яка також є компанією-учасником Deloitte Touche Tohmatsu Limited. DCE має на меті сприяти співпраці між власниками як членами глобальної мережі Deloitte. DCE не надає професійних послуг і не веде комерційну діяльність. У цьому звіті компанія Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. має назву «Deloitte Kft.». Назва «ДЕЛОЙТ Центральна Європа» — це організація компаній під егідою Deloitte Central Europe Holdings Limited, яка в цьому звіті згадується як «ДЕЛОЙТ Центральна Європа». Deloitte Central Europe Holdings Limited надає свої професійні послуги в рамках права на використання назви «Deloitte», яке поширюється на компанії Deloitte (Deloitte Central Europe), що працюють на території (включно з Угорщиною), включаючи Deloitte Kft. Deloitte Kft. — це організація, уповноважена проводити

аудит клієнтів в Угорщині. Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. – це товариство з обмеженою відповідальністю, що діє відповідно до законодавства Угорщини, зареєстрований офіс якого розташований за адресою 1068 Budapest, Dózsa György út 84/C, реєстраційний номер компанії 01-09-071057, і яке зареєстроване Реєстром компаній столичний суд.

Розкриття фінансової інформації корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» за 2021 р. відповідно до статті 13.2 (k)(i)-(iv) Регламенту ЄС щодо аудиту наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Розподіл неаудованого доходу Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. у 2021 році

Дохід від продажу	Угорський форинт Ft; код: HUF
1	2
Аудит на основі правового зобов'язання* (суспільний інтерес фермери або їх дочірні підприємства)	2 498 280
Аудит на основі юридичного зобов'язання* (не становить суспільного інтересу холдингові фермери або їхні дочірні компанії)	2 681 488
Неаудиторські послуги (надані замовникам аудиту)	694 676
Неаудиторські послуги** (надані іншим підприємцям)	630,551
Разом	6 504 995

Примітка:

*Обов'язковий аудит включає як аудит згідно з угорськими правилами, так і аудит за межами Угорщини перевірки, які вимагаються материнськими компаніями для виконання власних зобов'язань щодо звітності та проводяться нами. Ця категорія також включає ті доходи, які іншим чином «надаються клієнтам обов'язкового аудиту, буде вважатися доходом від дозволених неаудиторських послуг», але для яких робота він також використовується для обов'язкового аудиту або не може бути відокремлений від нього.

** Послуги, що надаються іншим суб'єктам підприємницької діяльності, крім передбачених законодавством: обов'язкові згідно із законодавством аудит та інші послуги з надання впевненості клієнтам, крім клієнтів аудиту, інше вони включають комісію за послуги та посередницькі послуги. Deloitte Kft. не надає податкових консультаційних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Свої послуги мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» надає в таких галузях промисловості: споживчий сектор, енергія та енергоносії, сектор фінансових установ, державна сфера, науки про життя та здоров'я, технології, медіа та телекомунікації, сільське господарство та харчова промисловість, сервісні центри, всі галузі промисловості.

Мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» — це організація, яка не залежить від політичних течій, відчуває відповідальність за громаду та бере активну участь в ініціативах, спрямованих на збереження її інтелектуальних і культурних цінностей.

У рамках своїх зусиль щодо підтримки ринків капіталу підрозділ Deloitte Audit & Assurance зосереджується на аудиті економічних суб'єктів, якщо він служить суспільним інтересам і де компанія Deloitte Kft має навички, необхідні для об'єктивного та об'єктивного проведення перевірок якості відповідно до чинних етичних і професійних стандартів.

Детальні положення Deloitte Kft. передбачають прийняття майбутніх клієнтів і замовлень та оцінку ризиків, пов'язаних із замовленням. Положення було створено з метою, щоб Deloitte Kft. приймала лише завдання, якщо:

- вона має відповідний досвід і можливості (час і ресурси) для виконання завдання;
- дотримується всіх відповідних етичних вимог і професійних положень, включаючи оцінку та оцінку незалежності та конфлікту інтересів;
- розглядає чесність керівництва потенційного клієнта.

Робота «ДЕЛОЙТа» характеризується чесним бізнесом, високою якістю та високим рівнем професійної етики. Кодекс поведінки «ДЕЛОЙТ» визначає етичні принципи та очікування «ДЕЛОЙТ» і забезпечує надійну основу. Програма етики мережі складається з наступних елементів (рис. 1.2).

Корпоративна культура Deloitte Kft. і структура її програм навчання ставлять співробітників на перше місце. Професіонали Deloitte Kft. працюють на високому професійному рівні, дотримуючись кодексу професійної етики, з

розумно очікуваним професійним скептицизмом та об'єктивністю, постійно вдосконалюючи свої навички та знання.

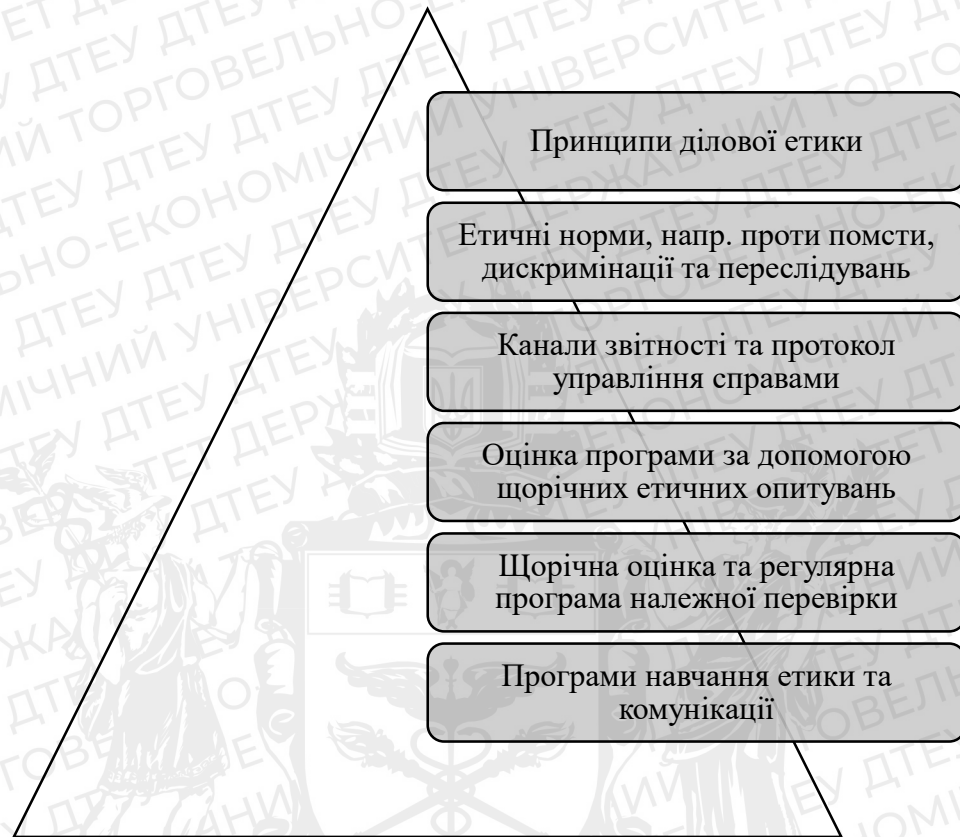


Рис. 1.2. Програма етики мережі «ДЕЛОЙТ»

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Deloitte Kft. вважає видатне управління талантами, подальше навчання наших професіоналів і просування їхньої кар'єри важливим завданням, створюючи для них можливості для навчання протягом усього життя – пропонує подальше навчання аудиту, розвиток навичок і гнучкі можливості кар'єрного зростання для майбутніх аудиторів.

Професіонали Deloitte Kft. мають широкий досвід, знання та навички, що збільшує можливості організації щодо надання аудиторських послуг найвищої якості. Крім того, операційна дисципліна, ефективне управління бізнесом і розробка унікальної методології аудиту («Шлях Deloitte») лежать в основі прагнення до послідовного аудиту. Deloitte Kft. веде стійкий бізнес аудиту та гарантії, який визнає та винагороджує персонал і поточні інвестиції в їх майбутнє.

Культура якості та досконалості Deloitte Kft. починається з відданості вищого керівництва та поширюється на керівництво всіма офісами та аудиторські завдання. Безпосередня участь менеджерів на всіх рівнях діяльності та послідовні повідомлення, які наголошують на важливості якості аудиту, також зрозуміло, що Deloitte Kft. наголошує на якості. Невтомне прагнення до якості не тільки керує діяльністю Deloitte Kft., але й є опорою ідентичності.

Незалежність, об'єктивність і професійний скептицизм є передумовами якісного аудиту. Це означає постійну й відчутну увагу до критично важливої ролі Deloitte Kft. у захисті суспільних інтересів, включаючи створення культури якості, у якій найважливішим є діяти правильно. Як оцінювач, Deloitte Kft. постійно підкреслює важливу роль людини, яка повинна зберігати професійний скептицизм у своїй роботі. Цей підхід до аудиту відображено в нормативних актах, методах, процесах і системі навчання Deloitte Kft., що також підтверджується заходами контролю якості та підзвітності.

Професійні органи влади та розробники стандартів в Угорщині та в усьому світі також зосереджуються на заохоченні подальшого розвитку систем контролю якості компаній. У грудні 2020 року IAASB випустила новий, переглянутий набір стандартів управління якістю, включаючи Міжнародний стандарт управління якістю 1 («ISQM 1»). ISQM 1, який набуває чинності 15 грудня 2022 року, фокусується на управлінні якістю в масштабах підприємства.

Відповідно до культури Deloitte Kft., яка базується на безперервному розвитку та інноваціях, ця діяльність із встановлення стандартів дає можливість для саморефлексії – Deloitte Kft досліджує сфери, де може надалі підтримувати та трансформувати систему контролю якості. Якість аудиту завжди в центрі уваги, і надійний моніторинг якості аудиту та процеси вимірювання відіграють важливу роль у постійному вдосконаленні.

Вимоги Кодексу аудиторської етики, виданого Радою аудиторів з міжнародних етичних стандартів, стандарти незалежності Комісії з цінних

паперів і бірж США та Наглядової ради з бухгалтерського обліку, а також Палати аудиторів Угорщини «Про правила поведінки (етики) аудиторської професії та дисциплінарної процедури на основі її положень» розробляє положення та процедури щодо незалежності. Він здійснює повномасштабні незалежні перевірки якості в трирічних циклах, в рамках перевірки компаній-членів проводить цільові перевірки за роки поза циклом і, за необхідності, детальні наступні перевірки. Він здійснює безперервну подальшу діяльність у компаніях, що дозволяє безперервно розвивати глобальну політику, контроль якості, інструменти та діяльність, що підтримує практику. Встановлює системи для надання співробітникам організаційної інформації, а також допомагає з дотриманням стандартів особистої та професійної незалежності та затвердження фінансових інтересів і обсягу послуг. Підтримує поінформованість про незалежність у мережі «ДЕЛОЙТ» шляхом активної участі в групах незалежності та лідерства, періодичних комунікацій і сповіщень, а також розвитку консультацій, навчання та управління.

Deloitte Kft. має відповідну політику та процедури для забезпечення дотримання відповідних професійних стандартів незалежності. Ці політики та процедури ґрунтуються на Політиці незалежності «ДЕЛОЙТ», яка за необхідності доповнюється суворішими національними або регіональними нормативними актами.

Керівництво Deloitte Kft. наголошує на важливості дотримання норм щодо незалежності та відповідних вимог контролю якості, завдяки чому незалежність стала частиною професійних цінностей та організаційної культури Deloitte Kft. Розроблено цілеспрямовані стратегії та процедури, щоб привернути увагу партнерів, інших спеціалістів і працівників відділу підтримки до важливості незалежності, а також до того, що ознайомлення зі стандартами незалежності та їх дотримання є особистим обов'язком кожного. Роль Директора з незалежності полягає в нагляді за питаннями незалежності в компанії-члені, включаючи планування, впровадження, функціонування, нагляд і підтримку системи забезпечення якості, пов'язаної з незалежністю.

Отже, виходячи з найбільш відомих типів корпоративної культури відомих компаній, можна зробити висновок, що корпоративна культура компанії Deloitte Kft належить до типу «рольової», пріоритетом якої є працівник як найважливіша цінність. Тип корпоративної культури «рольової» передбачає створення оптимальних умов для розвитку та кар'єрного зростання, адаптації програм навчання для кожної країни.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах вітчизняним компаніям дуже важливо нарешті усвідомити, що без чіткого визначення місії, системи цінностей та корпоративної культури неможливо змінити загальну ідеологію ведення бізнесу та перейти на якісно новий рівень управління та підвищення вартості компанії.

Попередню тезу підтверджує проаналізований досвід мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», яка свідомо приділяє велику увагу корпоративній культурі та враховує вплив людини, яка є центром компанії, на її результати та вартість. Успіх компанії — це не результат спеціального обладнання, виробничих ресурсів чи вдалого розташування, а результат управлінських навичок і системних підходів до управління корпоративною культурою та талантом співробітників.

Розглянувши основні характеристики корпоративної культури відомих міжнародних компаній, можна зробити висновок, що, знайшовши для свого бізнесу свою унікальну корпоративну культуру, найвідоміші компанії світу знайшли свою формулу успіху.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Мережа «ДЕЛОЙТ» (або «організація «ДЕЛОЙТ»)) — це глобальна мережа фірм-учасників та їхніх філій, який представлений у більш ніж 150 місцях по всьому світу. Це окремі та незалежні підприємства-члени, вони працюють під спільною торговою маркою.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL або Deloitte Global) Deloitte Touche Tohmatsu Limited є британською компанією, зареєстрованою в Англії та Уельсі як «компанія з обмеженою відповідальністю». Дотримуючись внутрішніх правил і положень DTTL, він відіграє роль координатора між компаніями-членами та їхніми дочірніми компаніями з метою забезпечення незмінно високої якості та стандартів професійної етики та обслуговування в усій мережі Deloitte. DTTL не надає професійних послуг клієнтам і не адмініструє, не управляє, не управляє та не володіє акціями будь-якої з компаній-членів або їхніх дочірніх компаній.

Під брендом «ДЕЛОЙТ» близько 345000 відданих своїй справі професіоналів працюють у незалежних компаніях по всьому світу, щоб надавати клієнтам послуги з аудиту та надання гарантій, управлінського, фінансового, управління ризиками та податкового консультування. Ці компанії є членами DTTL. DTTL, компанії-члени та їхні афілійовані компанії складають «організацію Deloitte».

Окремі компанії та/або їхні дочірні компанії надають свої послуги в певній географічній зоні та здійснюють свою діяльність на основі законів і професійних правил країни чи країн, у яких вони працюють. Кожна компанія,

що входить до DTTL, працює в різній структурі відповідно до законів та інших нормативних актів, що діють у відповідній країні, а також місцевої практики та інших факторів, а також може надавати свої професійні послуги через філії на своїй території. Не всі компанії-члени або філії DTTL надають усі послуги, а певні послуги недоступні клієнтам із надання впевненості через закони та правила аудиту. DTTL та всі його афілійовані компанії є незалежними, окремими юридичними особами, які не беруть на себе зобов'язань перед третіми особами від імені одна одної. DTTL та окремі компанії DTTL та їхні філії несуть одноосібну відповідальність за власні дії чи бездіяльність.

Корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» територіально базується в Угорщині. У цьому зв'язку оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу розрахована з урахуванням цього фактору.

Deloitte Kft. У рамках своїх зусиль щодо підтримки ринків капіталу підрозділ Deloitte Audit & Assurance зосереджується на аудиті економічних суб'єктів, якщо він служить суспільним інтересам і де компанія Deloitte Kft має навички, необхідні для об'єктивного та об'єктивного проведення перевірок якості, відповідно до чинних етичних і професійних стандартів. Детальні положення Deloitte Kft. передбачають прийняття майбутніх клієнтів і замовлень та оцінку ризиків, пов'язаних із замовленням. Положення було створено з метою, щоб Deloitte Kft. приймала лише завдання, якщо:

- вона має відповідний досвід і можливості (час і ресурси) для виконання завдання;
- дотримується всіх відповідних етичних вимог і професійних положень, включаючи оцінку та оцінку незалежності та конфлікту інтересів;
- розглядає чесність керівництва потенційного клієнта.

Для Deloitte Kft. надзвичайно важливо залишатися актуальною професією та сталим офісом, який йде в ногу з технологічними та соціальними змінами. Цій меті сприяє ініціатива Deloitte Audit & Assurance Transformation,

яка зараз розробляється та впроваджується в мережі Deloitte, включаючи Deloitte Kft. Ініціатива такого змісту призведе до значних змін у роботі співробітників Deloitte у всій мережі:

- «Deloitte Way»: стандартизація процесів аудиту з технологічною підтримкою;
- моніторинг якості аудиту в режимі реального часу;
- розширена модель робочої сили, що включає: навчання, винагороду та визнання, центри знань та обслуговування;
- гнучке впровадження інструментів і технологій, які реагують на мінливе середовище.

Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу визначається низкою індексів, зокрема, це:

- індекс глобалізації KOFGI, який складається з індексів політичної, економічної і соціальної глобалізації;
- індекс економічної свободи IEF, який є сукупністю таких індексів, як: права власності, судова ефективність, доброчесність уряду, фіскальне здоров'я, податковий тягар, свобода торгівлі, свобода бізнесу, свобода інвестицій, фінансова свобода, свобода праці;
- глобальний індекс інновацій GII, який складається з 15 головних індексів і численної кількості субіндексів;
- індекс людського розвитку (HDI).

Індекс глобалізації KOFGI вимірює економічні, соціальні та політичні аспекти глобалізації (Додаток А).

Оцінювання стану бізнес-середовища Угорщини у порівнянні зі середньоарифметичними значеннями по всіх країнах світу за індексом глобалізації KOFGI наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінювання стану бізнес-середовища Угорщини у порівнянні зі
середньоарифметичними значеннями по всіх країнах світу за індексом
глобалізації KOFGI

Складова бізнес- середовища	Індикатор	Значення показника Угорщини	Значення світового показника
Р Політико- правове середовище	1. політична глобалізація, де факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, в миротворчих місіях ООН)	87,8	54,4
	2. політична глобалізація, де юре (членство в міжнародних організаціях та міжнародних договорах)	93,58	68,55
Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торгових партнерів; фінансова глобалізація, прямі та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви)	80,47	60,85
	2. економічна глобалізація, де юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включаючи інвестиційні обмеження, відкритість рахунку капіталу та міжнародні інвестиційні угоди)	83,44	56,01
S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки)	79,21	60,76
	2. соціальна глобалізація, де юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи)	78,46	67,83

Джерело: складено автором на підставі [3]

Графічне зображення індексу глобалізації KOFGI де факто і де юре за 2019 р. по Угорщині за політичними, економічними і соціальними критеріями глобалізації у порівнянні зі світовими показниками наведено на рис. 2.1.

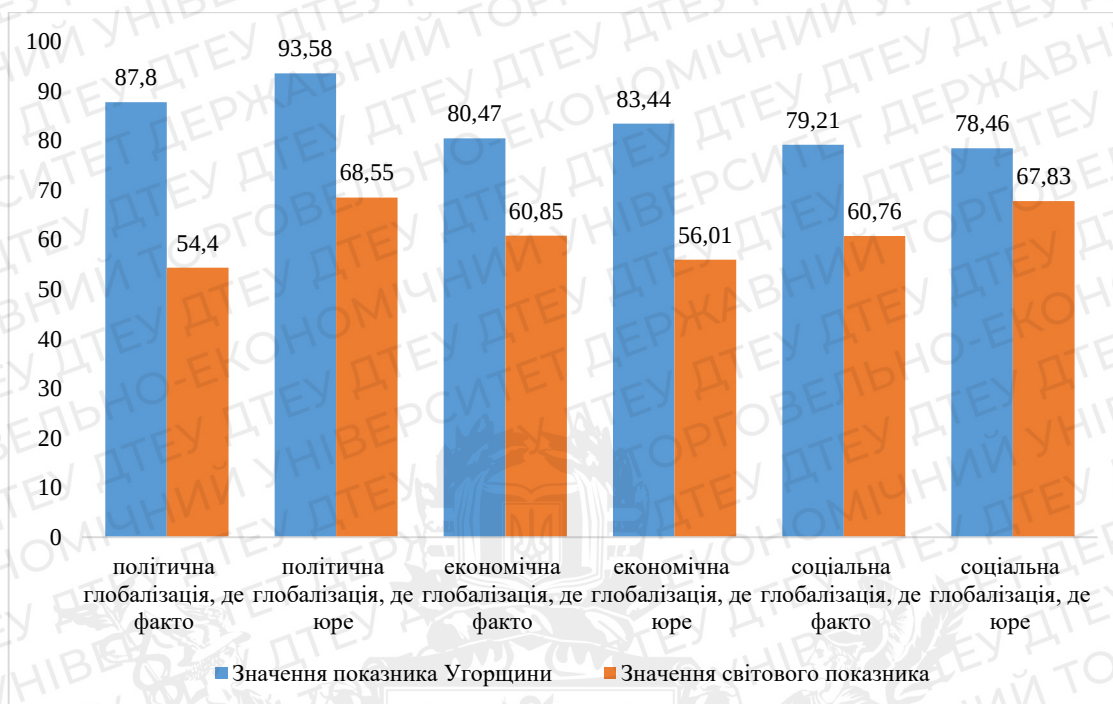


Рис. 2.1. Графічне зображення індексу глобалізації KOFGI де факто і де юре за 2019 р. по Угорщині за політичними, економічними і соціальними критеріями глобалізації у порівнянні зі світовими показниками

Джерело: складено автором на підставі [3]

Наведені цифри свідчать, що значення індексу глобалізації KOFGI де факто і де юре за 2019 р. по Угорщині за політичними, економічними і соціальними критеріями глобалізації значно вищі за середньоарифметичні значення по всіх країнах світу. Це свідчить про те, що стан бізнес-середовища Угорщини за індексом глобалізації KOFGI сприятливий для ведення бізнесу мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» за критеріями політико-правового, економічного і соціального середовища. Для стану розвитку корпоративної культури найбільшу вагу має значення соціального середовища. Виходячи з індексу глобалізації KOFGI, значення соціального середовища становить 79,21 де факто і 78,46 де юре, що більше за світові значення (60,76 і 67,83 відповідно), що має позитивний вплив на розвиток корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Індекс економічної свободи IEF охоплює 12 свобод – від прав власності до фінансової свободи – у 184 країнах (Додаток Б). Діаграма (Додаток В) показує розподіл країн Європи за п'ятьма категоріями економічної свободи.

Загальне оцінювання стану бізнес-середовища Угорщини у порівнянні з середньоарифметичним значенням по всіх країнах світу за індексом економічної свободи IEF наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальне оцінювання стану бізнес-середовища Угорщини у порівнянні зі середньоарифметичними значеннями по всіх країнах світу за індексом економічної свободи IEF

Індикатор	Значення показника Угорщини	Значення світового показника
Загальний бал	66,9	48

Джерело: складено автором на підставі [32]

Показник економічної свободи Угорщини становить 66,9, що робить її економіку 48-ю найвільнішою в Індексі 2022 року. Угорщина посідає 29 місце серед 45 країн європейського регіону, а її загальний бал нижчий за середній регіональний, але вищий за середній світовий.

Економічне зростання Угорщини сповільнилося у 2019 році, стало негативним у 2020 році та відновилося у 2021 році. За останні п'ять років країна трохи покращила свою економічну свободу. З підвищенням оцінки прав власності, що випереджає втрату фіскального здоров'я, Угорщина зафіксувала загальний приріст оцінки на 1,1 бала з 2017 року та залишається у верхній половині категорії «Помірно вільна». Свобода торгівлі та свобода інвестицій є сильними, але оцінка державних витрат слабка.

Вплив COVID-19: станом на 1 грудня 2021 року 34 713 смертей були пов'язані з пандемією в Угорщині, а реакція уряду на кризу посіла 155 місце

серед країн, включених до цього Індексу, з точки зору її жорсткості. У 2020 році економіка скоротилася на 5,0 відсотка.

Отже, за індексом економічної свободи IEF стан бізнес-середовища Угорщини вищий у порівнянні з середньоарифметичними значеннями по всіх країнах світу (66.9 проти 48). Це свідчить про те, стан бізнес-середовища Угорщини за індексом глобалізації KOFGI загалом сприятливий для ведення бізнесу мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Для оцінювання впливу стану бізнес-середовища мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» на розвиток корпоративної культури компанії, слід більш детально проаналізувати індекс економічної свободи IEF (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінювання стану бізнес-середовища Угорщини за індексом економічної свободи IEF

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Значення показника
Верховенство права	захист прав власності	75,8
	судова ефективність	62,2
	чесність уряду	44,4
Ефективність регулювання	свобода бізнесу	77,2
	свобода праці	61,2
	грошова свобода	78,5
Державний розмір	податковий тягар	84,1
	державні витрати	31,6
	фіскальне здоров'я	58,4
Відкриті ринки	свобода торгівлі	79,2
	свобода інвестицій	80,0
	фінансова свобода	70,0

Джерело: складено автором на підставі [32]

Угорське законодавство захищає права власності, а земельний реєстр надійний. Судова влада є незалежною. Суди зазвичай працюють без втручання за справедливими та надійними судовими процедурами. Повідомляється, що керування спадщиною обтяжливих державних постанов може включати хабарі

та інші нерегулярні платежі. Деякі адміністративні процедури страждають від надмірної тяганини та браку прозорості та передбачуваності.

Єдина ставка податку на доходи фізичних осіб становить 15 відсотків, єдина ставка корпоративного податку – 9 відсотків. Існують спеціальні податки на банки, фінансові фірми та компанії в енергетичному секторі. Загальний податковий тягар становить 35,8 відсотка загального внутрішнього доходу. За останні три роки державні витрати становили 47,7 відсотка загального обсягу виробництва (ВВП), а дефіцит бюджету становив у середньому 4,2 відсотка ВВП. Державний борг становить 81,2% ВВП.

Деякі національні та пов'язані з урядом компанії виграють від сприятливої податкової та регуляторної політики для окремих галузей. Внесок на соціальну допомогу, який сплачує роботодавець у розмірі 27 відсотків у 2016 році, був поступово скорочений до 15,5 відсотка у 2020 році. Більшість цін в Угорщині встановлюється ринком, але ціни в таких секторах, як фармацевтика, телекомунікації та електроенергія, регулюються.

Як член ЄС Угорщина має 46 чинних угод про преференційну торгівлю. Середня торговельно-зважена тарифна ставка (поширена серед членів ЄС) становить 2,9 відсотка з 640 діючими нетарифними заходами ЄС. В Угорщині існує ще 95 нетарифних бар'єрів для окремих країн. Іноземні інвестиції залишаються загалом вільними від державного втручання. Протягом минулого року жодних обмежувальних заходів у фінансовому секторі не вводилося.

Для розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» найбільшу вагу має така складова бізнес-середовища як економічне регулювання. Високі показники мають свобода бізнесу (індекс 77,2) і грошова свобода (індекс 78,5), однак індекс свободи праці має низьке значення 61,2, що негативно впливає на розвиток корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Індекс людського розвитку (HDI) був створений, щоб підкреслити, що люди та їхні здібності мають бути основним критерієм для оцінки розвитку

країни, а не тільки економічне зростання. Динаміка індексу людського розвитку (HDI) Угорщини наведено на рис. 2.2.

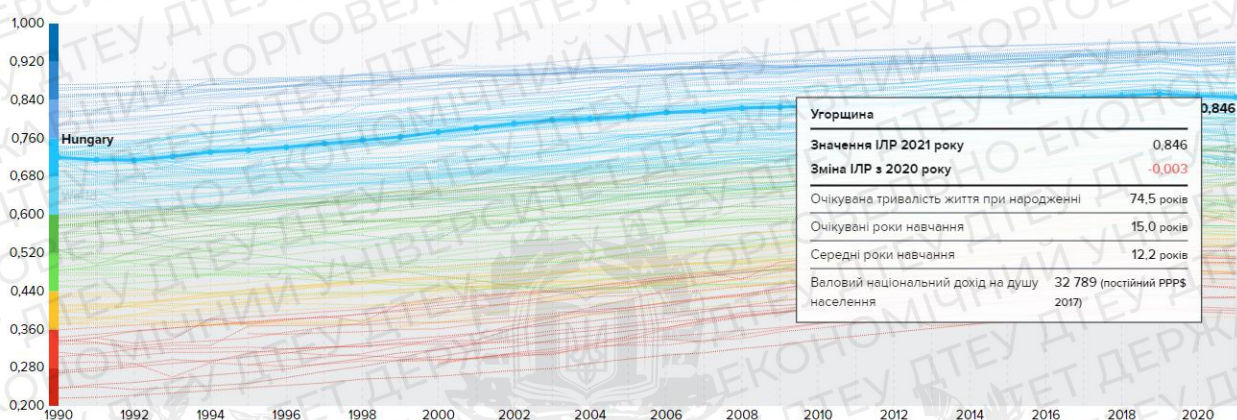


Рис. 2.2. Індекс людського розвитку (HDI) Угорщини

Джерело: складено автором на підставі [2]

Для оцінювання індексу людського розвитку (HDI) на розвиток корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», слід більш детально проаналізувати цей індекс зі середньоарифметичними значеннями світу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індекс людського розвитку (HDI) Угорщини

Індикатор	Значення показника Угорщини	Значення світового показника
Значення індексу людського розвитку 2021 р.	0,846	0,730
Зміна індексу людського розвитку з 2020 р.	-0,003	-0,007
Очікувана тривалість життя при народженні	74,5 років	67,1 років
Очікувані роки навчання	15,0 років	14,7 років
Середні роки навчання	12,2 років	10,9 років
Валовий національний дохід на душу населення	32789 (постійний PPP\$ 2017)	9980 (постійний PPP\$ 2017)

Джерело: складено автором на підставі [2]

Отже, індикатори індексу людського розвитку (HDI) Угорщини вищі за світові показники, що свідчить про сприятливе середовище для розвитку

корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Глобальний індекс інновацій 2021 складається з чотирьох розділів. У верхньому розділі представлено загальний рейтинг Глобального індексу інновацій (GII) для кожної економіки. У наступному розділі на початку кожного профілю наведено вісім ключових показників, які мають на меті ввести економіку в контекст. Вони представляють субіндекс інноваційної продукції, ранг субіндексу інноваційної продукції, групу доходів, до якої належить економіка, її географічний регіон, чисельність населення в мільйонах, ВВП у мільярдах доларів США за ПКС та ВВП на душу населення в доларах США PPP. Останній показник визначає рейтинг економіки за GII 2020. Оскільки економіки можуть вийти з GII або увійти до нього, а також через коригування, що вносяться в структуру GII щороку, та інші технічні фактори, які безпосередньо не пов'язані з фактичною ефективністю (відсутні дані, оновлення даних тощо), рейтинг GII не є прямим можна порівняти з року в рік. Додаткова інформація наведена у Додатку Г.

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес середовища Угорщини наведена в табл. 2.5 (Додаток Д).

Таблиця 2.5

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес середовища
Угорщини

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Значення показника
1	2	3
Р Політико-правове середовище	1. політична глобалізація, де факто	87,8
	2. політична глобалізація, де юре	93,58
	3. захист прав власності	75,8
	4. судова ефективність	62,2
	5. сумлінність влади	44,4
	6. фіскальна свобода	58,4
	7. податкове навантаження	84,1
	8. політична стабільність	83,9
	9. нормативно-правове середовище	74,4

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто	80,47
	2. економічна глобалізація, де юре	83,44
	3. свобода торгівлі	79,2
	4. свобода ведення бізнесу	77,2
	5. реєстрація підприємства	88,2
	6. свобода інвестицій	80,0
	7. захист інвесторів (міноритарних)	54,0
	8. фінансова свобода	70,0
	9. отримання кредитів	75,0
S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто	79,21
	2. соціальна глобалізація, де юре	78,46
	3. свобода праці (трудових відносин)	61,2
	4. освіта	54,3
	5. науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	37,8
	6. рівень знань працівників	44,7
	7. інноваційні зв'язки	24,4
	8. індекс людського розвитку	0,846
Т Технологічне середовище	1. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	72,6
	2. загальна інфраструктура	37,4
	3. екологічна стійкість	47,6
	4. створення знань	23,0
	5. вплив знань	49,8
	6. креативні товари та послуги	39,0
	7. он-лайн креатив	32,6

Джерело: складено автором на підставі [10]

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

Ранжування країн за агрегованими показниками проводиться шляхом порівняння оцінок (*Score*), що знаходяться в діапазоні від 1 (*min*) до 100 (*max*). Оцінки індексів глобалізації, економічної свободи та глобального інноваційного індексу є нормалізованими значеннями і розраховуються від 0 до 100. Шкала оцінювання індексу людського розвитку перебуває в діапазоні від 0 до 1, що потребує нормалізації – оцінка має бути помножена на 100.

Для спрощення розрахунків було проведено спочатку розрахунок індексу кожної складової бізнес-середовища окремо:

$$P = \frac{87,8 + 93,58 + 75,8 + 62,2 + 44,4 + 58,4 + 84,1 + 83,9 + 74,4}{9} = 73,84$$

$$E = \frac{80,47 + 83,44 + 79,2 + 77,2 + 88,2 + 80,0 + 54,01 + 70,0 + 75,0}{9} = 76,39$$

$$S = \frac{79,21 + 78,46 + 61,2 + 54,3 + 37,8 + 44,7 + 24,4 + 0,846 \times 100}{8} = 58,08$$

$$T = \frac{72,6 + 37,4 + 47,6 + 23,0 + 49,8 + 39,0 + 32,6}{7} = 43,14$$

Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок, що найбільш сприятливими компонентами агрегованого показника є політично-правові і економічні складові бізнес-середовища Угорщини, а найбільш вразливими – показники соціального і технічного компонентів. Показник соціального компонента безпосередньо впливає на розвиток корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Агрегований показник стану бізнес-середовища Угорщини становить:

$$I = \frac{P + E + S + T}{4} = \frac{73,84 + 76,39 + 58,08 + 43,14}{4} = 62,86$$

Таким чином, можна вважати агрегований показник стану бізнес-середовища Угорщини достатнім для ведення бізнесу мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Отже, розрахунок агрегованого показника базується на таких положеннях:

- угрупування індикаторів за напрямками, що формують бізнес-середовище приймаючої країни з метою забезпечення всебічності результатів оцінювання;
- використання як компонентів агрегованого показника об'єктивних індикаторів середовища (економічного, соціального, інституційного та ін.) приймаючої країни, які підлягають кількісному вимірюванню та надають адекватну оцінку умовам здійснення міжнародної підприємницької діяльності;
- узагальнення провідних міжнародних рейтингових систем з метою забезпечення комплексності уявлення про сприятливість приймаючої країни для міжнародного бізнесу.

Ранжування країн за агрегованим показником на підставі узагальнення результатів глобальних експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів надає можливість оцінити сприятливість їх внутрішнього середовища для здійснення міжнародної підприємницької діяльності за низкою ключових аспектів та створює підґрунтя для оптимізації бізнес-портфеля міжнародної компанії [12].

2.2. Пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Надзвичайно важливо, щоб мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» залишалася актуальною професією та сталим офісом, який йде в ногу з технологічними та соціальними змінами. Цій меті сприяє ініціатива Deloitte Audit & Assurance Transformation, яка зараз розробляється та впроваджується в мережі Deloitte, включаючи Deloitte Kft. Ініціатива такого змісту призведе до значних змін у роботі співробітників Deloitte у всій мережі (рис. 2.10):



Рис. 2.10. Розвиток корпоративної культури мультинаціональної корпорації

«ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Джерело: складено автором на підставі [17]

За допомогою «Шляху ДЕЛОЙТа» Deloitte Kft. буде свій аудит навколо інновацій: рутинні завдання допомагають автоматизувати, за допомогою аналітичного аналізу ми отримуємо глибше та ретельніше розуміння даних, а штучний інтелект розширює межі людських відкриттів і вирішення проблем.

В результаті клієнти можуть насолоджуватися простішим, прозорішим і кориснішим користуванням. У сучасному діловому світі, який швидко змінюється, очікуються інновації та технологічний розвиток - це очікування також стосується аудиту.

Сучасне складне бізнес-середовище вимагає, щоб аудит був динамічним і багатовимірним, а професіонали – глибоко свідомими. Існує потреба в

релевантній інформації в режимі реального часу, і клієнти очікують, що аудит буде розвиватися в міру впровадження інновацій у свій бізнес і процеси.

Аудитори Deloitte Kft. посилюють процеси за рахунок більшого використання технологічного аналітичного аналізу та когнітивних і хмарних технологій, таких як штучний інтелект (AI). Частково це можна пояснити підвищеною автоматизацією та ефективністю, яку забезпечують ці інструменти, а з іншого боку – необхідністю Deloitte Kft. бути попереду компаній, які вона перевіряє, з точки зору технологій. «ДЕЛОЙТ» вірить у постійні інвестиції в нові технології та різноманітність думок, щоб забезпечити покращену якість, краще розуміння та більшу цінність для наших клієнтів і ринків. Deloitte Kft. створила хмарний аудит нового покоління «Deloitte Omnia» та платформи «Levvia», що підтримують невеликі аудити.

Подальший розвиток, розширення та широке впровадження обох рішень триватиме в найближчі кілька років. Deloitte Kft. також має аналітичну платформу, а також інтегрований інструментарій, що містить інноваційні інструменти, підключені до хмари.

Очікується, що всі працівники Deloitte Kft. будуть поводитися відповідно до принципів доброчесності та етичних стандартів, що містяться в Кодексі поведінки Deloitte Kft., який визначає обов'язки працівників Deloitte Kft. щодо етичних стандартів і описує зобов'язання всіх наших співробітників перед клієнтами, колегами та суспільством у напрямку.

Окрім Кодексу поведінки, іншими основними елементами етичної програми Deloitte Kft. є програма навчання та спілкування, а також встановлені канали звітності, що підтримуються визначеним процесом ведення справ. Задля постійного розвитку проводиться регулярна оцінка та контроль програм, а також збираються відгуки колег у рамках щорічного етичного опитування.

Deloitte Kft. застосовує політику та процедури, спрямовані на забезпечення прийнятного рівня впевненості в тому, що її працівники дотримуються відповідних етичних вимог. Етичні вимоги до аудиту та

пов'язаних із ним послуг із надання впевненості, які надає Deloitte Kft., відповідають міжнародному «Кодексу етики аудиторів» («Кодекс етики»), виданому Радою з міжнародних етичних стандартів бухгалтерського обліку (органом, що встановлює стандарти Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC)), з включеними вказівками та правилами.

У випадках, коли національні професійні норми містять більш суворі норми, ніж норми та процедури Deloitte Kft., слід дотримуватися відповідних національних норм. Deloitte Kft демонструє відданість етичній поведінці та доброчесності за допомогою різноманітних комунікаційних засобів, навчальних програм, процесів відповідності та систем вимірювання. Партнери, інші спеціалісти та працівники їхніх відділів підтримки зобов'язані щороку заявляти, що вони прочитали та зрозуміли Кодекс поведінки Deloitte Kft. і вважають його обов'язковим для себе.

Майбутнє аудиторської професії Deloitte Kft. має проактивні відносини з широким колом зацікавлених сторін – законодавцями, органами влади, інвесторами, керівниками компаній, головами аудиторських комітетів та галузевими органами – щоб забезпечити аудит, система корпоративного управління та звітності розвивається таким чином, що продовжує відповідати суспільним потребам і виконувати мету сприяння довірі на ринках капіталу. Усі ці зацікавлені сторони відіграють вирішальну роль у підтримці надання інформації, що становить суспільний інтерес. Прагнення запровадити інновації в аудиті відображає відданість Deloitte Kft. розвитку аудиту та розвитку довгострокового бачення майбутнього цієї професії.

Для ефективного впровадження цієї ініціативи для розвитку корпоративної культури мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» пропонується наступне (рис. 2.11).

Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Керівництву мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» слід впровадити відповідальність за встановлення правильного тону для підлеглих у всій компанії та демонстрацію своєю поведінкою та вчинками своєї відданості місії змінити світ на краще шляхом покращення бізнесу. Хоча тон, заданий керівництвом, найважливіший, співробітники розуміють, що якість і професійна відповідальність починаються з них самих, і вони також є лідерами для своєї команди та колег.

В кодексі корпоративної поведінки мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» визначити підхід до професійної етики та доброчесності, і загалом відобразити в консультативній культурі, яку надають спеціалісти компанії, організації навчальних програм компанії та внутрішніх стосунках із співробітниками.

Вищому керівництву слід регулярно наголошувати на важливості якісної роботи, дотримання професійних стандартів і внутрішньої політики, а також показу прикладу. Крім того, фірми-учасники мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» оцінюють якість наданих професійних послуг, що є ключовим показником для оцінювання та нагородження професіоналів компанії.

Мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» слід активно заохочувати співпрацю та приділяти особливу увагу необхідності консультацій зі складних або суб'єктивних питань, пов'язаних з бухгалтерським обліком, аудитом, звітністю, регулюванням і незалежністю. Для команди із залучення клієнтів важливо чітко виконувати рекомендації, отримані під час консультації.

Послідовна політика мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» повинна передбачати, що жоден клієнт не є важливішим за репутацію бізнесу, репутацію компанії, а особливо репутацію кожного зі спеціалістів компанії «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА».

Слід пропагувати культуру професійної чесності серед спеціалістів. Корпоративний кодекс поведінки мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» повинен встановити чіткі принципи, якими повинні керуватися, і визначати поведінку, якої повинні дотримуватися всі співробітники компанії.

Постійно здійснювати контроль за дотриманням принципів корпоративного кодексу поведінки мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», а також регулярно узгоджуватися з професійною етикою.

Створити середовище для того, щоб працівники діяли відповідально та повідомляли про неправомірну поведінку, не боячись негативних наслідків.

Слід постійно розвивати знання і навички співробітників мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА», що має важливе значення для досягнення мети компанії щодо зміцнення довіри на ринках капіталу. Надання можливостей для навчання, досвіду та тренінгів кожному працівнику дозволяє йому належним чином розвиватися та повноцінно реалізовуватися у належному темпі.

Мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» слід стежити на місці за систематичним розподілом співробітників для виконання конкретних завдань, тоді як основна програма навчання аудиту компанії є спільною для всіх компаній-учасниць глобальної мережі.

Професійний розвиток співробітників слід здійснювати за допомогою коучингу – досвідчені фахівці повинні працювати тренерами для менш досвідчених колег, що допомагатиме застосовувати знання та досвід на практиці.

Мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» слід здійснювати обмін знаннями та внутрішньою інформацією. Важливо забезпечувати робочі колективи актуальною інформацією, яка сприятиме якісному виконанню їхніх професійних обов'язків. Мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» слід вкладати значні кошти в здобуття знань і внутрішні мережі обміну інформацією, щоб забезпечити ефективну співпрацю між співробітниками та швидке поширення інформації для обміну досвідом. Такі інвестиції стають все більш важливими для того, щоб впоратися з новими ризиками

Рис. 2.11. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури мультинаціональній корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА»

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2

Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу визначається низкою індексів, зокрема, це:

- індекс глобалізації KOFGI, який складається з індексів політичної, економічної і соціальної глобалізації;
- індекс економічної свободи IEF, який є сукупністю таких індексів, як: права власності, судова ефективність, доброчесність уряду, фіскальне здоров'я, податковий тягар, свобода торгівлі, свобода бізнесу, свобода інвестицій, фінансова свобода, свобода праці;
- глобальний індекс інновацій GII, який складається з 15 головних індексів і численної кількості субіндексів;
- індекс людського розвитку (HDI).

Агрегований показник стану бізнес-середовища Угорщини становить 62,86.

Сучасне складне бізнес-середовище вимагає, щоб аудит був динамічним і багатовимірним, а професіонали – глибоко свідомими. Очікується, що всі працівники Deloitte Kft. будуть поводитися відповідно до принципів доброчесності та етичних стандартів, що містяться в Кодексі поведінки Deloitte Kft., який визначає обов'язки працівників Deloitte Kft. щодо етичних стандартів і описує зобов'язання всіх наших співробітників перед клієнтами, колегами та суспільством у напрямку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1) Розкрито сутність та ключові характеристики корпоративної культури міжнародної компанії. Дослідженню терміну «корпоративна культура» приділяла увагу чимала кількість науковців. Теренс Е. Діл і Аллан А. Кеннеді вперше сформулювали термін «корпоративна культура» в 1982 році як найважливіший фактор, що впливає на організаційну поведінку і соціальний розвиток. Дослідження Томаса Дж. Пітерса та Р. Уотермана спрямовані на формулювання ідеї про те, що менеджер, впливаючи на стан організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, а й керувати цінностями організації, буквально створювати сенс роботи в цій компанії. Е. Шейн першим описав теорію трьох рівнів організаційної культури, на яких слід вивчати: перший рівень — артефакти; другий рівень — пропаговані цінності; третя — основні поняття. Подальші дослідження корпоративної культури будували на основі його трирівневої моделі, але мали й відмінні риси.

2) Здійснено аналіз корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА». Мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» надає послуги з аудиту, оподаткування, права та консультування широкого кола великих місцевих і міжнародних компаній, державних установ. Мультинаціональна корпорація «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА» — це організація, яка не залежить від політичних течій, відчуває відповідальність за громаду та бере активну участь в ініціативах, спрямованих на збереження її інтелектуальних і культурних цінностей.

3) Надано оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА». Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу визначається низкою індексів, зокрема, це: індекс глобалізації KOFGI,

який складається з індексів політичної, економічної і соціальної глобалізації; індекс економічної свободи IEF, який є сукупністю таких індексів, як: права власності, судова ефективність, доброчесність уряду, фінскальне здоров'я, податковий тягар, свобода торгівлі, свобода бізнесу, свобода інвестицій, фінансова свобода, свобода праці; глобальний індекс інновацій GII, який складається з 15 головних індексів і численної кількості субіндексів; індекс людського розвитку (HDI). Агрегований показник стану бізнес-середовища Угорщини становить 62,86.

4) Визначено пріоритети розвитку корпоративної культури мультинаціональної корпорації «ДЕЛОЙТ УГОРЩИНА». Сучасне складне бізнес-середовище вимагає, щоб аудит був динамічним і багатовимірним, а професіонали – глибоко свідомими. Очікується, що всі працівники Deloitte Kft. будуть поводитися відповідно до принципів доброчесності та етичних стандартів, що містяться в Кодексі поведінки Deloitte Kft., який визначає обов'язки працівників Deloitte Kft. щодо етичних стандартів і описує зобов'язання всіх наших співробітників перед клієнтами, колегами та суспільством.

Отже, зарубіжна практика показує, що продумана корпоративна культура сприяє ефективному вирішенню проблем і підвищенню продуктивності, стимулює розвиток підприємства і є джерелом прийняття грамотних управлінських рішень. Легкодумність - навпаки, може перешкоджати ефективному прийняттю рішень, діяльності та розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітренко Л. О., Кобзар І. А. Фінансова глобалізація та її вплив на економіку України. Інтернаука. 2020. № 3. Т. 2. С. 19–24. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15851351747428.pdf#page=202>.
2. Звіти про людський розвиток. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
3. Індекс глобалізації KOF. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
4. Кириченко К. І. Міжнародні рейтинги й індекси в системі оцінювання рівня соціальних, економічних і політичних трансформацій в Україні. Управління розвитком. 2017. № 1–2. С. 18–26.
5. Корпоративная культура в компании Coca-Cola. URL: <https://delo.ua/education/40-personala-coca-cola-v-ukraine-rabotajut-v-kompanii-bolee-desja-181764/> delo.ua
6. Корпоративная культура в компании Microsoft. URL: <https://delo.ua/education/prioritet-microsoft-trudoustrojstvo-zhenschin-68741/> delo.ua
7. Корпоративная культура в компании Philips. URL: <https://delo.ua/education/philips-sotrudniki-sami-stroiteli-svoej-karery-170218/> delo.ua
8. Крив'язюк І. В., Волинчук Ю. В. Україна в міжнародних економічних рейтингах: посткризові синдроми чи апокаліпсис? Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 56–62.
9. Кухарская Н. А. Украина в международных рейтингах конкурентоспособности и инновационного развития. Економіст. 2017. № 1. С. 5–13.5.
10. Міжнародний бізнес. Методичні рекомендації до написання випускної кваліфікаційної роботи. Розр. авт. Г.В. Дугінець, Н.Г. Калюжна, В.Г. Лежєп'юкова. Київ. 2020.

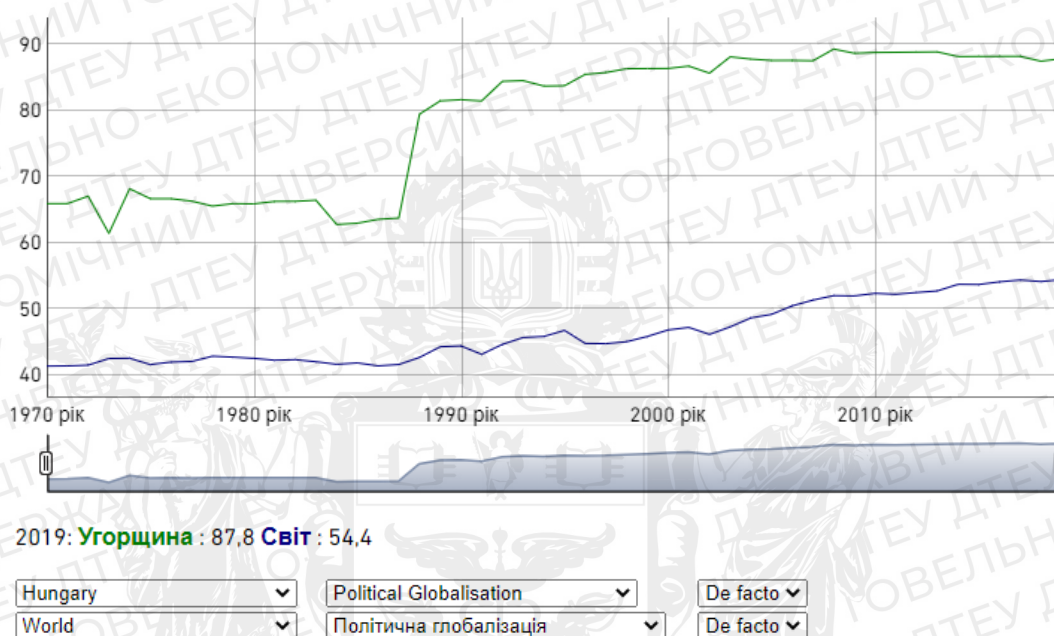
11. Міжнародний бізнес. Методичні рекомендації до написання випускної кваліфікаційної роботи. Розр. авт. Г.В. Дугінець, Н.Г. Калюжна, В.Г. Лежєськова. Київ. 2020.
12. Рейтингові системи оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни. Н.Г. Калюжна, В.Г. Лежєськова. - Бізнес Інформ, №5, 2020. с.70-78.
13. Сторожчук В. М. Підхід до оцінювання результативності митно-тарифного регулювання країни. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 19. С. 50–55. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/12.pdf>
14. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
15. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська //Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №1. – том 4. – С. 81-85.
16. Штулер І. О. Сучасні тенденції позиціонування України в світових рейтингах в умовах циклічних коливань економіки. Економіка та управління національним господарством. 2016. № 2. С. 210–213. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/38.pdf6.
17. Átláthatósági jelentés 2021. Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. Megjelent: 2022. április 29. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kr/Documents/audit/transparency-report/kr_audit_2021-transparency-report_20210930.pdf
18. Bouchet M. H., Clark E., Gros Lambert B. Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy. Hoboken : Wiley. 2003. 286 p.
19. Brink Ch. H. Measuring Political Risk: Risks to Foreign Investment. Farnham : Ashgate Publishing, Ltd., 2004. 216 p.
20. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Perseus Books Publishing, 1982. -284 c.
21. Doing Business 2020. Reforming to Create Jobs. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

22. Index of Economic Freedom 2020. URL: <https://www.heritage.org/index/book/chapter-310>. Global Competitiveness Index 2019 Rankings. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobal-CompetitivenessReport2019.pdf
23. International Property Rights Index 2022. URL: <https://www.internationalpropertyrightsindex.org/#compare-panel>
24. Jaques E., *The Changing Culture of a Factory* Psychology Press /E. Jaques, 1951. – 341 p.
25. Mekon M. Al'bert, F. and Hedouri. M. *Osnovy menedzhmenta* [Basics of management], Delo, Moscow, Russia.
26. Morgan G. *Images of Organization*/ G. Morgan. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 278 p.
27. Piters, T. and Uoterman-ml, R. (2005), *V poiskah sovershestva* [In Search of Composition], Izdatel'skij dom Vil'jams, Moscow, Russia.
28. Schwartz H. Matching corporate culture and business strategy /H. Shwartz, S. Devis // *Organizational Dynamics*. 1981. – vol 3. – pp.30-48.
29. Shein E. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view* / E. Shein. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 28 c.
30. Spar D. L. *Managing International Trade And Invest-ment: Casebook*. London : Imperial College Press, 2003. 468 p.
31. Terrence, E. Deal and Allan, A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Books Publishing, USA.
32. Terry Miller, Anthony B. Kim, and James M. Roberts, 2022 Index of Economic Freedom (Washington: The Heritage Foundation, 2022), <http://www.heritage.org/index>.
33. The Global Enabling Trade Report 2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf
34. The official website of IKEA. Concept of business. URL: <http://franchisor.ikea.com/the-ikea-concept-2/>

ДОДАТКИ

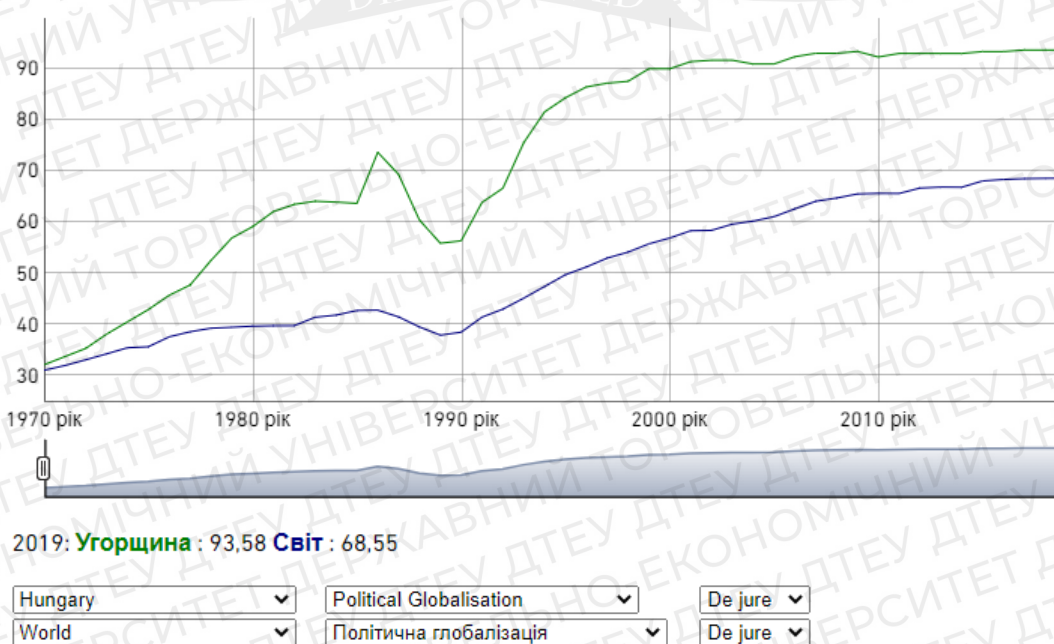
Додаток А

Індекс глобалізації KOFGI



Індекс KOFGI: Political Globalisation, de facto за 2019 р. по Угорщині

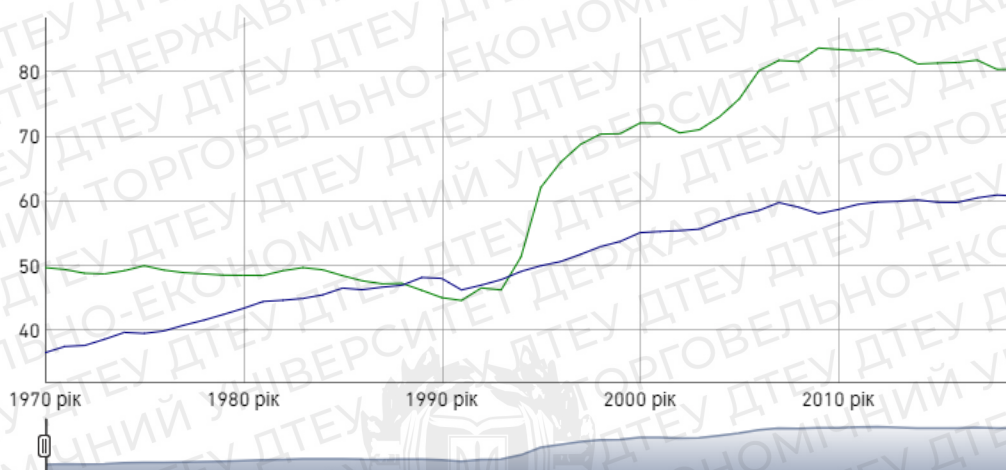
Джерело: складено автором на підставі [3]



Індекс KOFGI : Political Globalisation, de jure за 2019 р. по Угорщині

Джерело: складено автором на підставі [3]

Продовження Додатку А

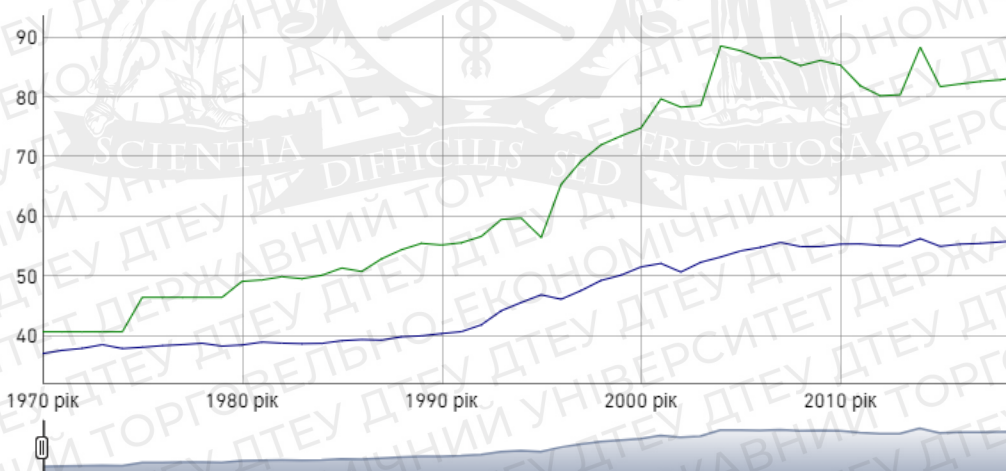


2019: **Угорщина** : 80,47 **Світ** : 60,85

Hungary Economic Globalisation Де факто
 World Економічна глобалізація De facto

Індекс KOFGI : Economic Globalisation, de facto за 2019 р. по Угорщині

Джерело: складено автором на підставі [3]



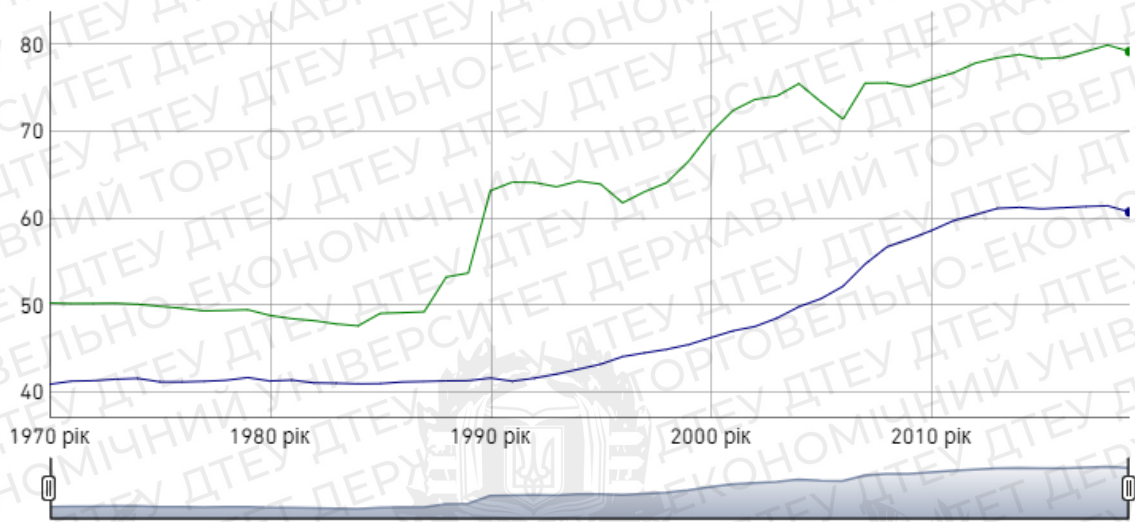
2019: **Угорщина** : 83,44 **Світ** : 56,01

Hungary Economic Globalisation Де-юре
 World Економічна глобалізація De jure

Індекс KOFGI : Economic Globalisation, de jure за 2019 р. по Угорщині

Джерело: складено автором на підставі [3]

Продовження Додатку А

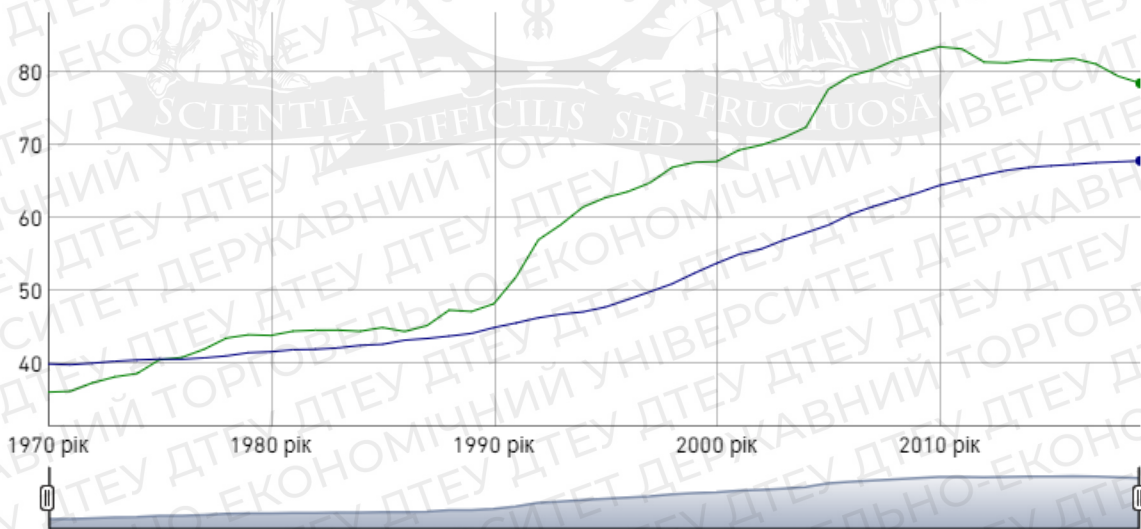


2019: **Угорщина** : 79,21 **Світ** : 60,76

Hungary	Social Globalisation	De facto
World	Соціальна глобалізація	De facto

Індекс KOFGI : Social Globalisation, de facto за 2019 р. по Угорщині

Джерело: складено автором на підставі [3]



2019: **Угорщина** : 78,46 **Світ** : 67,83

Hungary	Social Globalisation	De jure
World	Соціальна глобалізація	De jure

Індекс KOFGI : Social Globalisation, de jure за 2019 р. по Угорщині

Джерело: складено автором на підставі [3]

Додаток Б

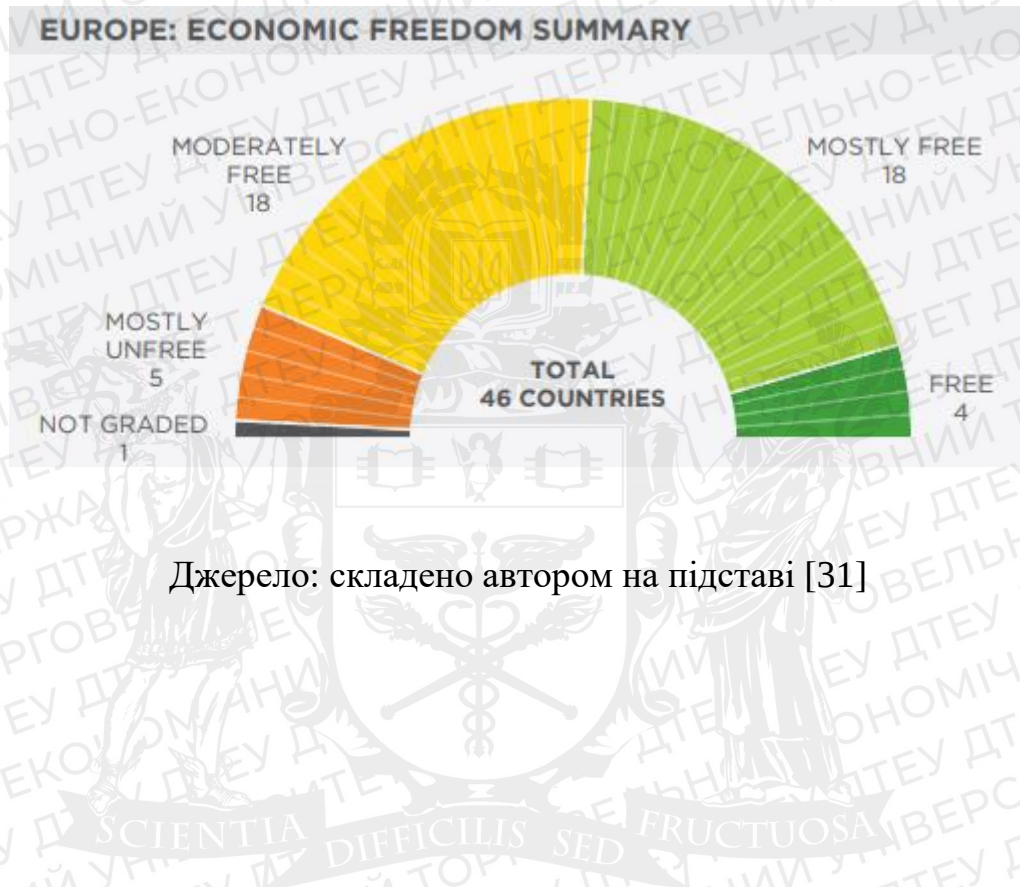
Розподіл країн Європи за індексом економічної свободи



Джерело: складено автором на підставі [31]

Додаток В

Розподіл країн Європи за п'ятьма категоріями економічної свободи



Джерело: складено автором на підставі [31]

Додаток Г

Output rank	Input rank	Income	Region	Population (mn)	GDP, PPP\$ (bn)	GDP per capita, PPP\$	GII 2020 rank
31	34	High	EUR	9.7	316.3	32,434	35

	Score/Value	Rank		Score/Value	Rank
Institutions	71.7	42	Business sophistication	37.5	31
1.1 Political environment	69.1	42	5.1 Knowledge workers	44.7	33
1.1.1 Political and operational stability*	83.9	13	5.1.1 Knowledge-intensive employment, %	35.1	39
1.1.2 Government effectiveness*	61.7	45	5.1.2 Firms offering formal training, %	29.3	53
1.2 Regulatory environment	74.4	38	5.1.3 GERD performed by business, % GDP	1.1	21
1.2.1 Regulatory quality*	59.3	43	5.1.4 GERD financed by business, %	52.4	25
1.2.2 Rule of law*	59.7	46	5.1.5 Females employed w/advanced degrees, %	15.7	45
1.2.3 Cost of redundancy dismissal	13.4	48	5.2 Innovation linkages	24.4	48
1.3 Business environment	71.6	63	5.2.1 University-industry R&D collaboration ¹	44.1	57
1.3.1 Ease of starting a business*	88.2	70	5.2.2 State of cluster development and depth ¹	45.6	71
1.3.2 Ease of resolving insolvency*	55.0	61	5.2.3 GERD financed by abroad, % GDP	0.2	17
			5.2.4 Joint venture/strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP	0.0	81
			5.2.5 Patent families/bn PPP\$ GDP	0.3	34
Human capital and research	42.5	36	5.3 Knowledge absorption	43.5	23
2.1 Education	54.3	51	5.3.1 Intellectual property payments, % total trade	1.2	31
2.1.1 Expenditure on education, % GDP	4.7	53	5.3.2 High-tech imports, % total trade	15.0	13
2.1.2 Government funding/pupil, secondary, % GDP/cap	21.1	42	5.3.3 ICT services imports, % total trade	1.4	53
2.1.3 School life expectancy, years	15.1	49	5.3.4 FDI net inflows, % GDP	-9.8	130
2.1.4 PISA scales in reading, maths and science	479.3	33	5.3.5 Research talent, % in businesses	58.0	14
2.1.5 Pupil-teacher ratio, secondary	10.0	29			
2.2 Tertiary education	35.4	59	Knowledge and technology outputs	39.5	20
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross	50.3	63	6.1 Knowledge creation	23.0	45
2.2.2 Graduates in science and engineering, %	22.5	55	6.1.1 Patents by origin/bn PPP\$ GDP	1.6	44
2.2.3 Tertiary inbound mobility, %	11.4	17	6.1.2 PCT patents by origin/bn PPP\$ GDP	0.4	36
2.3 Research and development (R&D)	37.8	29	6.1.3 Utility models by origin/bn PPP\$ GDP	0.7	29
2.3.1 Researchers, FTE/mn pop.	4,057.4	24	6.1.4 Scientific and technical articles/bn PPP\$ GDP	25.7	38
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP	1.5	24	6.1.5 Citable documents H-index	29.4	33
2.3.3 Global corporate R&D investors, top 3, mn US\$	51.6	28	6.2 Knowledge impact	49.8	7
2.3.4 QS university ranking, top 3*	21.6	47	6.2.1 Labor productivity growth, %	1.2	40
			6.2.2 New businesses/th pop. 15-64	3.7	38
Infrastructure	52.6	32	6.2.3 Software spending, % GDP	0.2	53
3.1 Information and communication technologies (ICTs)	72.6	55	6.2.4 ISO 9001 quality certificates/bn PPP\$ GDP	21.7	8
3.1.1 ICT access*	79.0	39	6.2.5 High-tech manufacturing, %	56.7	8
3.1.2 ICT use*	69.1	49	6.3 Knowledge diffusion	45.7	20
3.1.3 Government's online service*	74.7	55	6.3.1 Intellectual property receipts, % total trade	1.3	17
3.1.4 E-participation*	67.9	75	6.3.2 Production and export complexity	82.3	9
3.2 General infrastructure	37.4	35	6.3.3 High-tech exports, % total trade	14.1	9
3.2.1 Electricity output, GWh/mn pop.	3,495.8	59	6.3.4 ICT services exports, % total trade	2.1	54
3.2.2 Logistics performance*	63.7	30			
3.2.3 Gross capital formation, % GDP	28.3	25	Creative outputs	30.9	47
3.3 Ecological sustainability	47.6	19	7.1 Intangible assets	25.9	84
3.3.1 GDP/unit of energy use	11.6	55	7.1.1 Trademarks by origin/bn PPP\$ GDP	28.3	76
3.3.2 Environmental performance*	63.7	33	7.1.2 Global brand value, top 5,000, % GDP	9.5	61
3.3.3 ISO 14001 environmental certificates/bn PPP\$ GDP	7.9	11	7.1.3 Industrial designs by origin/bn PPP\$ GDP	2.1	47
			7.1.4 ICTs and organizational model creation ¹	60.3	42
Market sophistication	46.6	65	7.2 Creative goods and services	39.0	12
4.1 Credit	43.5	53	7.2.1 Cultural and creative services exports, % total trade	0.9	35
4.1.1 Ease of getting credit*	75.0	34	7.2.2 National feature films/mn pop. 15-69	5.2	43
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP	33.5	92	7.2.3 Entertainment and media market/th pop. 15-69	14.3	31
4.1.3 Microfinance gross loans, % GDP	n/a	n/a	7.2.4 Printing and other media, % manufacturing	0.8	70
4.2 Investment	17.7	122	7.2.5 Creative goods exports, % total trade	7.2	7
4.2.1 Ease of protecting minority investors*	54.0	88	7.3 Online creativity	32.6	33
4.2.2 Market capitalization, % GDP	20.1	59	7.3.1 Generic top-level domains (TLDs)/th pop. 15-69	10.4	40
4.2.3 Venture capital investors, deals/bn PPP\$ GDP	0.0	56	7.3.2 Country-code TLDs/th pop. 15-69	34.5	19
4.2.4 Venture capital recipients, deals/bn PPP\$ GDP	0.0	65	7.3.3 Wikipedia edits/mn pop. 15-69	76.1	19
4.3 Trade, diversification, and market scale	78.5	33	7.3.4 Mobile app creation/bn PPP\$ GDP	5.8	55
4.3.1 Applied tariff rate, weighted avg., %	1.8	25			
4.3.2 Domestic industry diversification	94.5	31			
4.3.3 Domestic market scale, bn PPP\$	316.3	52			

NOTES: ● indicates a strength; ○ a weakness; ◆ an income group strength; ◇ an income group weakness; * an index; ¹ a survey question. ⊕ indicates that the economy's data are older than the base year; see appendices for details, including the year of the data, at <http://globalinnovationindex.org>. Square brackets [] indicate that the data minimum coverage (DMC) requirements were not met at the sub-pillar or pillar level.

Додаток Д

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес середовища
Угорщини

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	Значення показника
Р Політико-правове середовище	1. політична глобалізація, де факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, в миротворчих місіях ООН)	KOFGI : Political Globalisation, de facto	87,8
	2. політична глобалізація, де юре (членство в міжнародних організаціях та міжнародних договорах)	KOFGI : Political Globalisation, de jure	93,58
	3. захист прав власності	IEF : Property Rights	75,8
	4. судова ефективність	IEF : Judicial Effectiveness	62,2
	5. сумлінність влади	IEF : Government Integrity	44,4
	6. фінкальна свобода	IEF : Fiscal Health	58,4
	7. податкове навантаження	IEF : Tax Burden	84,1
	8. політична стабільність	GII : Institutions → Political environment → Political and operational stability	83,9
	9. нормативно-правове середовище	GII : Institutions → Regulatory environment	74,4
Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торгових партнерів; фінансова глобалізація, прями та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви)	KOFGI : Economic Globalisation, de facto	80,47
	2. економічна глобалізація, де юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включаючи інвестиційні обмеження, відкритість рахунку капіталу та міжнародні інвестиційні угоди)	KOFGI : Economic Globalisation, de jure	83,44
	3. свобода торгівлі	IEF : Trade Freedom	79,2
	4. свобода ведення бізнесу	IEF : Business Freedom	77,2

	5. реєстрація підприємства	GII : Institutions → Business environment → Ease of starting a business	88,2
	6. свобода інвестицій	IEF : Investment Freedom	80,0
	7. захист інвесторів (міноритарних)	GII : Market sophistication → Investment → Ease of protecting minority investors	54,0
	8. фінансова свобода	IEF : Financial Freedom	70,0
	9. отримання кредитів	GII : Market sophistication → Credit → Ease of getting credit	75,0
S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки)	KOFGI : Social Globalisation, de facto	79,21
	2. соціальна глобалізація, де юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи)	KOFGI : Social Globalisation, de jure	78,46
	3. свобода праці (трудових відносин)	IEF : Labor Freedom	61,2
	4. освіта	GII : Human capital and research → Education	54,3
	5. науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	GII : Human capital and research → Research and development	37,8
	6. рівень знань працівників	GII : Business sophistication → Knowledge workers	44,7
	7. інноваційні зв'язки	GII : Business sophistication → Innovation linkages	24,4
	8. індекс людського розвитку (очікувана тривалість життя, рівень грамотності населення країни та очікувана тривалість навчання, очікуваний рівень життя)	HDI	0,846
T Технологічне середовище	1. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	GII : Infrastructure → Information and communication technologies (ICTs)	72,6
	2. загальна інфраструктура	GII : Infrastructure → General infrastructure	37,4
	3. екологічна стійкість	GII : Infrastructure → Ecological sustainability	47,6
	4. створення знань	GII : Knowledge and technology outputs → Knowledge creation	23,0

5. вплив знань	GII : Knowledge and technology outputs → Knowledge impact	49,8
6. креативні товари та послуги	GII : Creative outputs → Creative goods and services	39,0
7. он-лайн креатив	GII : Creative outputs → Online creativity	32,6

Джерело: складено автором на підставі [10]

