

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-125>

УДК 005.35:339.94

ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

GLOBAL BUSINESS CULTURES AS A TOOL FOR SHAPING THE CORPORATE IDENTITY OF TRANSNATIONAL COMPANIES

Чайка Юлія Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9971-473X>**Chaika Yuliia**

Oles Honchar Dnipro National University

Стаття аналізує глобальні бізнес-культури як інструмент формування корпоративної ідентичності транснаціональних компаній у мультикультурному середовищі, з акцентом на інтеграцію культурних вимірів для забезпечення стратегічної сталості. Отримані наукові результати демонструють, що модель CIIM, яка включає діагностику культурного середовища, інтеграцію цінностей, моніторинг узгодженості та цифрове моделювання, забезпечує баланс між уніфікацією корпоративних принципів і локальною адаптацією, сприяючи синергії культурного різноманіття. Практична цінність дослідження полягає в наданні транснаціональним компаніям моделі CIIM та системи розвитку інтеркультурної компетентності (ICC), які можуть бути впроваджені для оптимізації управлінських практик, зменшення культурних ризиків і підвищення лояльності персоналу в глобальному середовищі. Рекомендації щодо цифрової комунікації та тренінгів адаптивного мислення сприяють формуванню гнучкої корпоративної культури.

Ключові слова: глобальні бізнес-культури, корпоративна ідентичність, транснаціональні компанії, інтеркультурна компетентність, культурна узгодженість, цифрова комунікація.

The article analyzes global business cultures as a tool for shaping the corporate identity of transnational companies in a multicultural environment, emphasizing the integration of cultural dimensions to ensure strategic sustainability and competitiveness. The research findings demonstrate that the CIIM model, which includes cultural environment diagnostics, value integration, consistency monitoring, and digital modeling, ensures a balance between the unification of corporate principles and local adaptation, fostering the synergy of cultural diversity. Data analysis based on G. Hofstede's model (PDI, IDV, UAI) revealed a direct correlation between low power distance and high individualism (e.g., in the United States and Canada) and higher indicators of corporate identity (BICI 86-88%), whereas in countries with high PDI and UAI (China, India) there is a decrease in cultural consistency (CCI 0.68-0.72). Furthermore, a high level of cultural intelligence (CQ) among employees, confirmed by examples from Google and Nestlé (identity stability 94-95%), correlates with reduced variation in value messages and increased financial performance, while lower CQ (as in Samsung) leads to a rise in conflicts and a decrease in EBITDA Margin. The practical value of the study lies in providing transnational companies with the CIIM model and an intercultural competence (ICC) development system that can be implemented to optimize managerial practices, mitigate cultural risks, and enhance employee loyalty in a global environment. Recommendations regarding digital communication and adaptive thinking training contribute to the formation of a flexible corporate culture that directly affects brand reputation and labor productivity. Prospects for further research include empirical testing of the CIIM model in specific industries such as IT and pharmaceuticals to forecast cultural transformations. In addition, it is advisable to explore the impact of artificial intelligence on the evolution of global business cultures, with a focus on the ethical aspects of inclusivity. The study highlights the growing importance of cultural intelligence in global corporate management systems.

Keywords: global business cultures, corporate identity, transnational companies, intercultural competence, cultural consistency, digital communication.

Постановка проблеми. У глобалізованому просторі конструювання результативної корпоративної ідентичності транснаціональних структур набуває значення критичного чинника їхньої конкурентної спроможності та стратегічної сталості. За умов культурної гетерогенності традиційні концепції бренд-менеджменту демонструють зниження ефективності, оскільки універсальні цінності потребують контекстуалізації відповідно до локальних соціокультурних реалій. Сучасні ТНК постають перед необхідністю забезпечення оптимального співвідношення між уніфікацією корпоративних засад і врахуванням національної специфіки ринків, що актуалізує потребу у нових моделях управління культурною інтеграцією. Відтак науково обґрунтованим завданням є розроблення концептуально-прикладних основ гармонізації глобальних бізнес-культур, які забезпечують збереження цілісності корпоративної ідентичності та фасилітують ефективну міжкультурну взаємодію в організаційному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика корпоративної ідентичності та глобальних бізнес-культур активно розглядається у працях провідних науковців і практиків міжнародного менеджменту. Дослідження Вараксіної О., Шульги В. [1], Какембо А. [11] підкреслюють, що корпоративна культура є основою стратегічної ідентичності компанії, визначаючи моделі поведінки, систему комунікацій та репутаційні стандарти. У роботах Литвиненко Н. [3], Сагар Н. [16] розкрито роль культурних вимірів, зокрема дистанції влади, індивідуалізму й уникнення невизначеності, у формуванні управлінських стратегій ТНК. Згідно з Тогаєвою К. [18], міжкультурна компетентність персоналу виступає важливим фактором підвищення ефективності комунікацій та зменшення організаційних ризиків. Окрему увагу сучасні дослідження приділяють цифровій трансформації корпоративної культури, так Зелінська А., Лавриненко С., Тарасович Л. [3], Таккар Б. [17] вказують, що використання цифрових платформ і комунікаційних систем формує нові формати крос-культурної взаємодії. Узагальнення попередніх напрацювань дає змогу стверджувати, що синтез культурного менеджменту, технологічної інтеграції та соціальної інклюзії створює основу для розроблення моделей, здатних підтримувати цілісність корпоративної ідентичності у мультикультурному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати

концептуальні і прикладні засади формування ефективної корпоративної ідентичності транснаціональних компаній у мультикультурному середовищі шляхом інтеграції культурних вимірів.

Завдання дослідження:

- проаналізувати вплив культурних вимірів на формування корпоративної ідентичності транснаціональних компаній;
- обґрунтувати модель «Cultural Identity Integration Model (CIIM)» як інтегративний інструмент управління корпоративною культурою в глобальних структурах бізнесу;
- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо розвитку інтеркультурної компетентності та підвищення культурної адаптивності ТНК.

Виклад основного матеріалу дослідження. У глобалізованому світі корпоративна ідентичність транснаціональних компаній (ТНК) формується не лише через стратегічні комунікації чи стандартизовані брендові рішення, але й через складну взаємодію культурних вимірів, інтелектуальної гнучкості персоналу та системної інтеграції різноманіття у внутрішні управлінські практики. Феномен корпоративної ідентичності ТНК відображає взаємодію між універсальними принципами корпоративного управління та культурними кодами країн, у яких функціонує організація. Вона виступає своєрідним «морально-комунікативним каркасом», що визначає не лише зовнішнє позиціонування бренду, але й внутрішню згуртованість працівників. У мультикультурному середовищі традиційні механізми стандартизації: уніфіковані місії, корпоративні правила, етичні кодекси іноді втрачають ефективність, якщо вони не відображають багатовимірну соціокультурну реальність міжнародного бізнесу [4, с. 75-76].

Одним із центральних напрямів наукового пошуку у цій сфері є ідентифікація моделей, які допомагають вимірювати, координувати та підтримувати культурну узгодженість організаційних практик. Базовою визнана модель Cultural Identity Integration Model (CIIM), яка є інноваційною системою управління, що поєднує аналітичні, поведінкові та технологічні компоненти для забезпечення сталого розвитку корпоративної культури в умовах мультикультурності. Її мета полягає у створенні інтегрованого механізму, який дозволяє не лише узгоджувати ціннісні орієнтири глобальних і локальних підрозділів, але й прогнозувати наслідки культурних змін для корпоративної репутації, продуктивності праці та рівня

лояльності працівників. СИМ передбачає чотири взаємопов'язані етапи:

1) діагностику культурного середовища – виявлення національних, професійних та корпоративних субкультур, що впливають на поведінку працівників і процеси прийняття рішень;

2) інтеграцію цінностей, на засадах адаптації глобальних корпоративних принципів до локальних контекстів через комунікаційні програми, корпоративні тренінги, брендові наративи;

3) моніторинг узгодженості, як кількісну та якісну оцінки культурної єдності за допомогою індексів культурної конгруентності (CCI) та стабільності ідентичності (BICI);

4) цифрове моделювання впливів за рахунок використання аналітичних платформ і алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування змін у культурних настроях персоналу [5, с. 642].

Модель СИМ не заперечує наявності відмінностей між культурами, а навпаки трактує їх як джерело синергії. Вона орієнтує корпоративну систему на досягнення балансу між культурною уніфікацією (єдність бренду) та диференціацією (визнання локальних ідентичностей), створюючи умови для гармонійного співіснування різних культурних практик у межах єдиної глобальної організації.

Також нами розглянуто створення багаторівневої системи розвитку інтеркультурної компетентності (ICC), яка охоплює когнітивну, емоційну і поведінкову компоненти. У глобальному бізнесі здатність до розуміння культурних відмінностей стає ключовим елементом лідерства, що визначає ефективність прийняття рішень, формування команд і зниження рівня конфліктності. Науково обґрунтована модель підвищення ICC повинна включати [10, с. 3150-3151]:

- когнітивний рівень (знання про національні культури, їхні соціальні норми, мовні особливості, ритуали ведення переговорів);

- афективний рівень (емпатійність, терпимість до неоднозначності, готовність до компромісу);

- поведінковий рівень (здатність модифікувати комунікативні стилі, мову жестів, способи аргументації).

Формування ICC може здійснюватися через інтерактивні методики навчання: міжкультурні симуляції, тренінги адаптивного мислення, онлайн-програми міжрегіонального наставництва. Розвинена інтеркультурна компетентність стає фундаментом для

побудови командної згуртованості та високої адаптивності організації у глобальному середовищі. Корпоративна комунікація в ТНК виконує функцію не лише інформування, але й культурної інтеграції. У мультикультурному середовищі вона має поєднувати універсальні принципи бренду з урахуванням локальних норм, традицій і соціальних очікувань. Для цього необхідно створити систему гнучкої комунікації, яка одночасно буде підтримувати єдність корпоративного повідомлення та відкритість до локальної інтерпретації [14]. Подібна система має спиратися на ряд принципів:

1) принцип адаптивності – повідомлення має мати однакове ціннісне ядро, але різні семантичні акценти залежно від культурного контексту;

2) принцип двосторонньої комунікації – локальні підрозділи не є лише отримувачами інформації, а виступають активними інтерпретаторами корпоративних смислів;

3) принцип прозорості – відкритість інформаційних каналів зміцнює довіру до корпоративної системи і сприяє формуванню «емоційної ідентифікації» співробітників із брендом.

У цифрову епоху ключовим чинником сталості корпоративної ідентичності стає інформаційно-комунікаційна інфраструктура, яка дозволяє забезпечити безперервність культурного обміну між підрозділами компанії. Впровадження цифрових платформ, таких як корпоративні метавсесвіти, внутрішні соціальні мережі, системи гейміфікації та інструменти штучного інтелекту створює можливість постійного діалогу між представниками різних культурних груп [6, с. 85-86].

Корпоративна ідентичність, яка у класичному розумінні охоплює систему цінностей, символів, моделей поведінки, комунікаційних патернів та управлінських норм, у мультикультурному середовищі набуває нових вимірів, де стратегічна узгодженість між глобальним і локальним стає не просто управлінською метою, а умовою виживання. Таблиця 1 демонструє, як базові культурні виміри, визначені Г. Хофстеде – дистанція влади (PDI - Power Distance), індивідуалізм (IDV – Individualism) і уникнення невизначеності (UAI - Uncertainty Avoidance) впливають на індекс корпоративної ідентичності (BICI) та культурну узгодженість (CCI) у різних країнах. Вона відображає співвідношення між загальнокультурним контекстом держави та ефективністю адаптації корпоративної моделі управління ТНК до цього контексту [8; 17].

Отримані дані засвідчують, що найвищі показники корпоративної ідентичності (BICI 86-88%) притаманні країнам з низьким рівнем дистанції влади та високим індексом індивідуалізму: США, Великій Британії та Канаді. Це свідчить про те, що культури з горизонтальною структурою управління й орієнтацією на особисту відповідальність сприяють зміцненню єдиних ціннісних орієнтирів компанії. Інакше кажучи, в умовах відкритих комунікацій та високої самостійності працівників корпоративна культура стає внутрішнім мотиваційним механізмом, а не формальною вимогою [9].

Натомість країни з високими показниками PDI і UAI – Китай, Індія, Бразилія демонструють зниження як культурної узгодженості (CCI 0,68-0,72), так і єдності айдентики (BICI 71-75%). У таких країнах домінує ієрархічна модель управління, що гальмує обмін ініціативами й ускладнює інтеграцію глобальних корпоративних цінностей у локальні ділові практики. Цікаво, що саме високий рівень локалізації маркетингу (60-70%) у цих країнах виступає компенсаторним інструментом культурної дистанції, дозволяючи ТНК підтримувати сприйняття бренду як «місцевого» без втрати його глобальної сутності. Досить показовим є приклад Японії (UAI 92; BICI 79%), де високий рівень уникнення невизначеності поєднується із сильною командною орієнтацією. Тут корпоративна ідентичність форму-

ється через колективну дисципліну, а не індивідуальний вираз [15].

Далі ми можемо дослідити вплив культурного інтелекту (CQ) персоналу на стабільність корпоративної айдентики. Показники охоплюють індекс стабільності ідентичності, варіацію ціннісних повідомлень між країнами та частку працівників, охоплених крос-культурними тренінгами. Вона відображає, наскільки управління знанням про культурні відмінності сприяє підтриманню єдиного корпоративного іміджу у мультинаціональних структурах (рис. 1).

Аналіз показує пряму залежність між розвитком культурного інтелекту та стабільністю айдентики. У компаніях Google та Nestlé, де частка працівників, які проходять крос-культурні тренінги, перевищує 70%, стабільність корпоративної ідентичності сягає 94-95%, а варіація повідомлень між країнами не перевищує 5-7%. Це означає, що інвестиції у міжкультурну освіту сприяють когнітивній гнучкості персоналу, завдяки чому глобальні цінності компанії транслиуються більш узгоджено у різних регіонах. Водночас нижчий рівень CQ у Samsung (60 % охоплення тренінгами) супроводжується значною варіацією ціннісних повідомлень (12%) і нижчою стабільністю айдентики (83 %). Це підтверджує, що культурна компетентність персоналу є критичною для збереження цілісності бренду у глобальному масштабі. Високий рівень CQ

Таблиця 1

Взаємозв'язок культурних показників і корпоративної ідентичності ТНК

№	Країна / Регіон	PDI (Power Distance)	IDV (Indivi- dualism)	UAI (Uncertainty Avoidance)	Індекс корпора- тивної ідентичності (BICI, %)	Рівень локалізації маркетингу (%)	Індекс культурної узгодженості (CCI, 0–1)
1	США	40	91	46	88	35	0,84
2	Велика Британія	35	89	35	86	40	0,82
3	Японія	54	46	92	79	55	0,76
4	Німеччина	35	67	65	83	45	0,80
5	Франція	68	71	86	77	50	0,75
6	Бразилія	69	38	76	73	60	0,70
7	Індія	77	48	40	75	65	0,72
8	Китай	80	20	60	71	70	0,68
9	Південна Корея	60	18	85	74	58	0,71
10	Канада	39	80	49	87	38	0,83

Джерело: сформовано автором на основі [7]

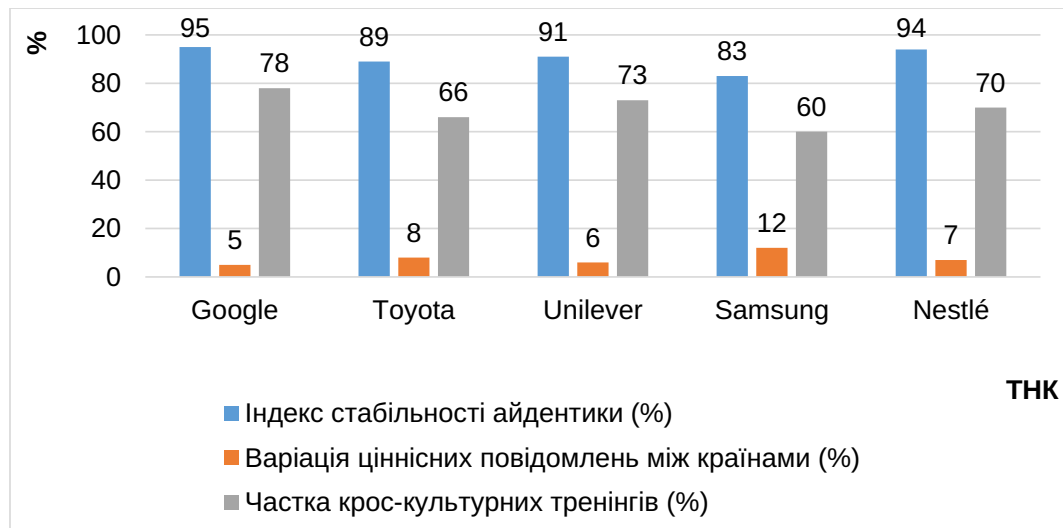


Рис. 1. Культурний інтелект (CQ) і стабільність корпоративної ідентичності

Джерело: сформовано автором на основі [15]

забезпечує не лише правильне розуміння корпоративних принципів, а й адаптацію цих принципів до місцевого культурного контексту без викривлення сенсу [18].

В межах статті доцільним є визначення рівня культурної різноманітності в організаційних структурах ТНК, який впливає на фінансові показники, зокрема EBITDA Margin, залученість персоналу та кількість крос-культурних конфліктів (табл. 2). Індекс різноманітності (0-1) відображає ступінь інклюзивності корпоративного середовища, тобто здатність компанії інтегрувати представників різних культур у процес прийняття рішень.

Аналіз демонструє чітку позитивну залежність між рівнем різноманітності та фінансовою результативністю. Компаніям Google (індекс різноманітності 0,82) і Unilever (0,78) притаманний найвищий показник EBITDA Margin (36 % та 31%) і найменша кількість крос-культурних конфліктів (2-3 випадки на 100 осіб). Це свідчить про те, що інклюзивна корпоративна

культура не лише знижує ризик внутрішніх непорозумінь, але й стимулює інноваційність через різноманіття підходів і перспектив. Для компаній із нижчим рівнем інклюзивності – Samsung (0,65) та Nestlé (0,70), характерним є зниження фінансової ефективності (25-27%) та збільшення кількості конфліктів (5-6 випадків). Зниження залученості персоналу (80-82%) свідчить, що культурна одноманітність призводить до меншої гнучкості у прийнятті рішень і вищої ймовірності внутрішнього опору новим ініціативам [13, с. 51]. Отже, можемо зробити висновок, що управління різноманіттям є не просто соціальною відповідальністю, а реальним економічним активом.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що формування корпоративної ідентичності транснаціональних структур визначається культурними характеристиками середовища функціонування, зокрема показниками дистанції влади, ступенем індивіду-

Таблиця 2

Кореляція між культурною різноманітністю і фінансовою ефективністю

ТНК	Індекс різноманітності (0–1)	EBITDA Margin (%)	Рівень залученості персоналу (%)	Кількість крос-культурних конфліктів (на 100 осіб)
Google	0,82	36	89	2
Toyota	0,74	28	85	4
Unilever	0,78	31	87	3
Samsung	0,65	25	80	6
Nestlé	0,70	27	82	5

Джерело: сформовано автором на основі [12; 15]

алізму та толерантністю до невизначеності. Встановлено, що країни з низьким індексом PDI і високим рівнем IDV демонструють вищу конгруентність корпоративних цінностей та підвищені індекси стабільності ідентичності. Це свідчить про те, що результативна організаційна культура розвивається за умов транспарентної комунікації, децентралізованої організаційної архітектури та індивідуальної відповідальності співробітників. Водночас надмірна ієрархізація управлінських відносин та схильність до уникнення невизначеності зумовлюють зниження культурної когерентності.

Сформована модель СІІМ підтвердила свою наукову валідність та практичну релевантність як комплексний інструментарій управління організаційною культурою в умовах культурної множинності. Її структурні компоненти і діагностування культурного середовища, інтеграція ціннісних орієнтацій, моніторинг конгруентності та цифрове

модельовання формують цілісну систему, що забезпечує єдність корпоративних принципів при збереженні локальних ідентичностей. Модель СІІМ сприяє підвищенню організаційної лояльності, мінімізації культурних ризиків і зростанню продуктивності праці завдяки своєчасній ідентифікації та нейтралізації міжкультурних бар'єрів.

Дослідження засвідчило, що розвиток інтеркультурної компетентності персоналу та використання цифрових технологій становлять ключові детермінанти стабільності корпоративної ідентичності у транснаціональних компаніях. Підвищення культурного інтелекту (CQ) співробітників забезпечує конгруентність ціннісних повідомлень і редукцію крос-культурних конфліктів, тоді як цифровий інструментарій (корпоративні соціальні мережі, метавсесвіти, AI-комунікаційні рішення) підтримує перманентний міжкультурний діалог і обмін знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вараксіна О., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
2. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>
3. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. № 16(32). С. 1-15. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
4. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. 304 с.
5. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2025. № 4. С. 639-645. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91>
6. Bartosik-Purgat M., Rakowska W. Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets*. 2025. Vol. 20. No. 13. P. 74-95. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2022-0013>
7. Brand Finance. Brand Finance Global 500 2024 (Preview). 2024. URL: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2024-preview.pdf>
8. Chepeliuk M. I. Cultural factors of business development in the context of globalization of the world economy. *Business Inform.* 2020. № 7. P. 23-27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-23-27>
9. Ghemawat P., Reiche B. S. National Cultural Differences and Global Business. In: *Readings and Cases in International Human Resource Management*. 7th ed. Routledge, 2023. P. 145-165. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003247272-11>
10. Hwang J. Y. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies for collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 26. No. 1. P. 3146-3157. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428>
11. Kakembo A. A. Cultural Competence in Global Business Operations. *Eurasian Experiment Journal of Arts and Management*, 2025. Vol. 7. No. 1. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.70728/envire.v01.i01.005>
12. Kantar. Brand Inclusion Index 2024. 2024. URL: <https://www.kantar.com/nl/campaigns/brand-inclusion-index-2024>
13. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11(1). P. 44-55. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf

14. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhykina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Volume 18. Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>
15. Russell Reynolds Associates. Global Corporate Governance Trends for 2024. 2024. URL: <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2024-global-corporate-governance-trends>
16. Sagar N. Cross-cultural management and its role in international business success. Sharda University. 2025. 38 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5241138
17. Thakkar B. S. (Ed.). Culture in Global Businesses: Addressing National and Organizational Challenges. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. 252 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60296-3>
18. Tog'ayeva K. Sh. Business across cultures. *Advances in Science and Environment*. 2025. Vol. 01. No. 01. P. 15-16. DOI: 10.70728/envire.v01.i01.005

REFERENCES:

1. Varaksina, O., & Shulha, V. Yu. (2023). Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (in Ukrainian)
2. Zelinska, A. M., Lavrynenko, S. O., & Tarasovych, L. V. (2025). Znachennia tsinnisnykh oriietyriv korporativnoi kultury u formuvanni HR-stratehii [The significance of corporate culture values in shaping HR strategies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (199), 184-190. <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190> (in Ukrainian)
3. Lytvynenko, N. (2023). Korporativna kultura yak element hlobalnoho trendu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Corporate culture as an element of the global trend of socio-economic development]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia "Ekonomika" – Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*, 16(32), 1-15. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15) (in Ukrainian)
4. Makedon, V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii: monohrafiia [International strategic alliances of companies: Monograph]. Dnipro: DUEP. 304 p. (in Ukrainian)
5. Shpylova, V., Bezsikernykh, V., & Dumanetskyi, V. (2025). Suchasni napriamy rozvytku korporativnoi kultury [Modern directions of corporate culture development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (4), 639-645. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91> (in Ukrainian)
6. Bartosik-Purgat, M., & Rakowska, W. (2025). Cross-cultural business-to-business communication - the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets*, 20(13), 74-95. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2022-0013>
7. Brand Finance. (2024). Brand Finance Global 500 2024 (Preview). <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2024-preview.pdf>
8. Chepeliuk, M. I. (2020). Cultural factors of business development in the context of globalization of the world economy. *Business Inform*, (7), 23-27. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-23-27>
9. Ghemawat, P., & Reiche, B. S. (2023). National cultural differences and global business. In *Readings and Cases in International Human Resource Management* (7th ed., pp. 145-165). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003247272-11>
10. Hwang, J. Y. (2025). Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies for collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3146-3157. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428>
11. Kakembo, A. A. (2025). Cultural competence in global business operations. *Eurasian Experiment Journal of Arts and Management*, 7(1), 1-6. <https://doi.org/10.70728/envire.v01.i01.005>
12. Kantar. (2024). Brand Inclusion Index 2024. <https://www.kantar.com/nl/campaigns/brand-inclusion-index-2024>
13. Makedon, V., & Korneyev, M. (2014). Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, 11(1), 44-55. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf
14. Makedon, V., Kostyshyna, T., Tuzhykina, O., Stepanova, L., & Filippov, V. (2019). Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(SI 1). <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>

15. Russell Reynolds Associates. (2024). Global Corporate Governance Trends for 2024. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2024-global-corporate-governance-trends>
16. Sagar, N. (2025). Cross-cultural management and its role in international business success. Sharda University. 38 p. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5241138
17. Thakkar, B. S. (Ed.). (2021). Culture in Global Businesses: Addressing National and Organizational Challenges. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60296-3>
18. Tog'ayeva, K. Sh. (2025). Business across cultures. *Advances in Science and Environment*, 1(1), 15-16. <https://doi.org/10.70728/envire.v01.i01.005>