

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-111>

УДК 65.012.32

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

CORPORATE CULTURE OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Бурачек Ігор Володимирович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>

Ярмолюк Діна Іванівна

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7699-7092>

Біляк Тетяна Олександрівна

старший викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-9259>

Burachek Igor, Yarmolyk Dina, Biliak Tetiana
Zhytomyr Polytechnic State University

Стаття присвячена комплексному аналізу корпоративної культури міжнародних компаній у контексті зростаючої глобалізації, цифрової трансформації та мультикультурної взаємодії. Обґрунтовано, що значення корпоративної культури стрімко зростає через ускладнення глобальних зв'язків, інтернаціоналізацію бізнесу, зростання невизначеності. Визначено, що в міжнародних корпораціях корпоративна культура має поєднувати універсальні цінності та локальну адаптацію, а ефективне управління різноманіттям забезпечує зміцнення внутрішньої комунікації і взаємодії між підрозділами різних країн. Стаття доводить, що корпоративна культура міжнародних компаній має формуватися на принципах гнучкості, мультикультурності та інклюзивності, а також бути узгодженою зі стратегією глобального розвитку. Ефективна корпоративна культура виступає вирішальним фактором інноваційності, стабільності та ефективності міжнародних корпорацій.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародні компанії, глобалізація, культурна інтеграція, крос-культурні фреймворки.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the corporate culture of international companies in the context of increasing globalization, digital transformation, and multicultural interaction. Corporate culture is not merely a system of norms and beliefs, but a strategic resource that shapes the «DNA of the organization» and determines its competitiveness in international markets. The article substantiates that the significance of corporate culture is rapidly increasing due to the complication of global ties, the internationalization of business, growing uncertainty, and the need for effective diversity management. Special attention is paid to the challenges of cultural integration during mergers and acquisitions (M&A), as up to 70% of such projects fail precisely due to the neglect of cultural differences. It is emphasized that in international corporations, corporate culture must combine universal values with local adaptation, and effective diversity management ensures the strengthening of internal communication and interaction between subdivisions in different countries. The study identifies the main functions of corporate culture – regulatory, integrative, adaptive, motivational, and protective and demonstrates their impact on the long-term effectiveness of companies. Significant focus is given to the analysis of leading theoretical models, particularly Schein's model with its three-level structure of culture, and the Denison model, which links four key cultural traits to business outcomes. It is highlighted that a strong corporate culture correlates with higher Return on Investment (ROI), innovativeness, and organizational flexibility. To analyze the influence of national cultures, the article compares the approaches of G. Hofstede and F. Trompenaars, which helps to explain differences in leadership styles, communication, and

employee motivation across various countries. Alongside the external cultural dimension, an internal tool is revealed – the Competing Values Framework (CVF) which identifies four types of corporate cultures and allows them to be aligned with the organization's strategic goals. In conclusion, the article proves that the corporate culture of international companies should be formed based on the principles of flexibility, multiculturalism, and inclusivity, and must be aligned with the global development strategy. Effective corporate culture serves as a decisive factor for the innovativeness, stability, and long-term effectiveness of multinational corporations.

Keywords: corporate culture, international companies, globalization, cultural integration, cross-cultural frameworks.

Постановка проблеми. На теперішній час, корпоративна культура є одним із найбільш критичних нематеріальних мотиваційних ресурсів, що безпосередньо впливає на загальну організаційну ефективність. У контексті глобальної економіки, яка характеризується безперервним ускладненням міжнародних зв'язків та зростанням факторів невизначеності, роль корпоративної культури виходить за рамки простих правил поведінки, стаючи стратегічним інструментом і так би мовити «ДНК організації».

Вона являє собою сукупність моделей поведінки, поглядів, переконань та правил, свідомо або несвідомо прийнятих більшістю співробітників, які організація набула у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [11]. Як стверджують практики, без сильної, правильно побудованої культури організація не змогла б залишатися конкурентоспроможною [1; 15; 18; 20].

Міжнародні компанії функціонують у середовищі, де стикаються, взаємодіють і, потенційно, конфліктують численні національні, регіональні та організаційні культури. При цьому потрібно враховувати наступні особливості [6; 10]:

- Складність інтеграції. При злиттях, поглинаннях або створенні філій у новій країні, успіх цих операцій на 70% залежить від ефективної культурної інтеграції [6]. Недооцінка відмінностей у цінностях, нормах і стилях роботи може призвести до провалу найперспективніших стратегічних ініціатив.

- Управління різноманіттям (Diversity Management). Міжнародні компанії мають найбільш різноманітний персонал. Корпоративна культура стає тим з'єднуючим засобом, який об'єднує людей з різних куточків світу. В цьому контексті, дослідження корпоративної культури допомагають розробити моделі, які є водночас універсальними (носять спільні риси корпоративної культури) та гнучкими (враховують місцеві особливості – культурну чутливість).

- Ефективність комунікації. Різні національні культури мають різні підходи до кому-

нікації (пряма або непряма, висококонтекстна або низькоконтекстна). Дослідження культури міжнародних компаній є необхідними для вироблення стандартизованих, але адаптованих комунікаційних процесів, що мінімізують непорозуміння між штаб-квартирою та локальними офісами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Важливі аспекти формування та розвитку корпоративної культури міжнародних компаній займалися багато закордонних і вітчизняних учених, зокрема Г. Хофстеде [10], Е. Шейн [21], Е. Браун, У. Оучі, Д. Елдрідж, Н.Г. Калюжна [1], Ю.С. Мамітько [1], А.В. Погребняк, В.М. Хома [2] та інші. Більшість дослідників розглядають категорію корпоративної культури як сукупність усталених моделей поведінки персоналу, що використовуються для впливу на ефективність діяльності підприємства.

Корпоративна культура є відносно не новою науковою проблематикою. Однак, ця проблематика залишається досить суперечливою, зокрема, вона потребує глибшого вивчення особливостей розвитку корпоративної культури з позиції найбільш ефективного управління, яке враховує різні аспекти міжнародних трансформацій.

Мета статті – дослідження ключових функцій, механізмів діагностики та управління корпоративною культурою, а також викликів та культурних фреймворків, з якими стикаються міжнародні корпорації на шляху до створення єдиної, але адаптивної культури, здатної сприяти інноваціям та високій ефективності ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є фундаментальним елементом стратегічного менеджменту, що визначає цінності, норми та поведінку в організації. В умовах сучасного геополітичного та економічного ландшафту, процеси глобалізації здійснюють суттєвий вплив на ці елементи, висуваючи перед міжнародними компаніями нові виклики та можливості [17]. Актуальність глибокого аналізу корпоративної культури зростає, оскільки вона перестає бути статичним внутрішнім активом

і перетворюється на динамічну змінну конкурентоспроможності.

Сучасна глобалізація, підкріплена інформаційною революцією, розвитком телекомунікацій, інтернаціоналізацією виробничих відносин (особливо у високотехнологічних галузях через прямі іноземні інвестиції), а також формуванням глобальних фінансових ринків, вимагає фундаментальних трансформацій. Ці процеси ведуть до зміни ключових корпоративних цінностей, серед яких виділяються відкритість світу, повага до різноманітності, високі етичні стандарти та корпоративна соціальна відповідальність. Жорстка конкуренція та імператив ефективного впровадження інновацій визначають нові завдання для корпоративної культури, вимагаючи політики підтримки творчої та інноваційної діяльності співробітників. Корпорації, які демонструють здатність адаптуватися до умов мультикультуралізму та глобального менеджменту, значно підвищують свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Корпоративна культура виступає частиною національної культури і багато в чому визначається її особливостями [24]. Однак побудова грамотної системи взаємовідносин між співробітниками і формування позитивної корпоративної культури неможлива в разі відмови від визнання важливості національної складової, а також без урахування національно-етнічних особливостей співробітників. Корпоративна культура компаній, розташованих на території України, має особливі характеристики і більшу закритість, але в той же час є своєрідним «конгломератом етнотипів», які в більшій чи меншій мірі впливають на формування «управлінської політики» організації. Якщо розглядати корпоративну культуру через призму національних культур, то можна знайти багато цікавих особливостей, таких як тривала соціалізація співробітників, плюралізм поглядів, оцінок, моделей поведінки тощо. Опис корпоративної культури як соціального явища з позицій етноекономіки та етнопедagogіки видається надзвичайно актуальним. Виявлення соціальних та етнічних особливостей корпоративних культур, їх аналіз з точки зору консолідації культурних та інтелектуальних ресурсів сприяють успішній адаптації працівників транснаціональних організацій та формуванню сильного корпоративного духу.

Наукове осмислення феномена корпоративної культури, хоча сам термін використовувався ще в XIX ст. німецьким фельдмар-

шалом Гельмутом фон Мольке для опису взаємовідносин в офіцерському середовищі, розпочалося з Хоторнських експериментів Елтона Мейо (1927–1932 рр.), які виявили існування неформальної структури у виробничих групах [22].

У сучасному науковому дискурсі терміни «корпоративна культура» та «організаційна культура» часто вважаються ідентичними та взаємозамінними [22], оскільки їхнім концептуальним ядром є ціннісно-мотиваційні та духовно-психологічні компоненти організації.

Найбільш відома модель Едгара Шейна, який визначає культуру як сукупність основних припущень, які були вивчені групою в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції і які виявилися досить ефективними, щоб передаватися новим членам [21]. Ці припущення формують три рівні корпоративної культури:

1. Артефакти. Найбільш видимі прояви, які можна побачити, почути та відчувати (наприклад, логотип, фізичне середовище, ритуали).

2. Проголошувані цінності та переконання. Офіційно заявлені норми, правила та філософські положення (місія, кредо).

3. Базові припущення: Несвідомі, недискусійні істини, які прийняті групою як реальність (тобто «ДНК організації»).

Корпоративна культура є важливим активом щодо розвитку будь-якої компанії, оскільки вона виконує низку незамінних функцій, що забезпечують стійкість та ефективність [13]:

- регулююча функція: забезпечує дотримання норм поведінки, полегшує орієнтацію у складних ситуаціях, знижуючи можливість конфліктів в компанії;

- інтегруюча функція: об'єднує співробітників, формує почуття гордості та приналежності, сприяючи згуртованості колективу та зменшенню плинності кадрів в компанії;

- адаптивна функція: дозволяє організації гнучко реагувати на зовнішні зміни (ринкову конкуренцію, потреби клієнтів), стимулюючи організаційне навчання в межах того чи іншого бізнесу;

- мотиваційна функція: створює необхідні стимули, особливо внутрішні (наприклад, відчуття значущості праці та саморозвитку), що в кінцевому наслідку сприяє зростанню продуктивності праці працівників та формуванню в них позитивного внутрішнього іміджу компанії;

- охоронна функція: створює бар'єр від небажаних зовнішніх впливів та підвищує

потенціал організації, знижуючи вплив стратегічних бізнес-ризиків, які пов'язані з динамічним розвитком компанії.

Слід зазначити, що існує значний позитивний вплив сильної корпоративної культури на корпоративну ефективність та довгострокову фінансову успішність бізнесу. Компанії зі сильною культурою, де працівники поділяють цілі та цінності, демонструють кращі результати. Так, для діагностики та оцінки корпоративної культури широко використовується модель Денісона, яка пов'язує культуру з корпоративною ефективністю через чотири взаємопов'язані ключові виміри (рис) культури [7]:

1. Місія (Mission): визначає довгостроковий напрямок, стратегію та бачення компанії. Чітка місія сприяє спільному розумінню цілей діяльності компанії між співробітниками та менеджерами.

2. Послідовність/Узгодженість (Consistency): внутрішній фактор, що забезпечує координацію та інтеграцію, ґрунтуючись на загальноприйнятих практиках і цінностях.

3. Залученість (Involvement): фактор, що включає орієнтацію на команду, розвиток здібностей та передачу повноважень. Висока залученість є критичним аспектом, що впливає на корпоративну ефективність, формуючи у працівників почуття власності та відповідальності за результати праці.

4. Адаптивність (Adaptability/Flexibility): здатність менеджменту ідентифікувати та швидко реагувати на зовнішні зміни, стимулюючи організаційне навчання в межах компанії.

Одне з важливих тверджень моделі – що ці культурні риси корелюють з бізнес-показниками: доходами, рентабельністю, інноваціями, задоволеністю працівників тощо. Дослідження показують, що Місія та Послідовність впливають на фінансові показники (ROA, ROI, ROS), тоді як Залученість та Адаптивність критично впливають на інновації, креативність та якість продукту. Зокрема, компанії з культурою, що заохочує участь, отримують Return on Investment (ROI) у середньому майже вдвічі вищий, ніж фірми з менш ефективною культурою [22].

Неефективна організаційна культура визнається основною причиною низької продуктивності та може загрожувати виживанню компанії. В одному з досліджень міжнародної торговельної мережі «Метро Кеш енд Керрі» виявлено значний культурний розрив [3]. Так, домінує снобістська культура (32,2%),

орієнтована на отримання власної матеріальної вигоди кожним працівником, хоча бажаним типом культури має стати інноваційна культура, що ґрунтується на професійному зростанні, отриманні нових знань та справедливому стимулюванні. Цей розрив між проголошеними цінностями (наприклад, «Клієнт на першому місці») та їхньою практичною реалізацією призводить до середнього рівня соціальної та економічної ефективності. Подолання цього розриву вимагає цілеспрямованої трансформації з акцентом на збалансованість різних типів культури.

Для міжнародних організацій критично важливим є баланс між єдиною глобальною культурою та необхідністю локальної адаптації до національних норм. Фірми мають вибір між двома підходами: імперіалістичним підходом (наприклад, компанії McDonald's [16], Walmart, Huawei), що нав'язує єдину культуру штаб-квартири з централізованою системою управління, незалежно від країни присутності та федералістським підходом (наприклад, компанії Coca-Cola [5], Nestlé [19], Danone, Philips), що дозволяє місцевим філіям формувати та розвивати власну плюралістичну культуру на локальних нормах та цінностях.

Однак, оптимальна стратегія, яку підтримують менеджери, в даному випадку має бути «золота середина» або принцип «Think global, act local» [8]. Цей підхід передбачає, що ключові цінності, місія та основні принципи (тобто «ДНК організації») є спільними та стандартизованими для всієї міжнародної компанії. Водночас, способи реалізації цих цінностей, процеси та процедури адаптуються до потреб місцевого ринку та субкультур підрозділів. Спроби неадаптованого впровадження принципів, заснованих на індивідуалізмі (характерних для американських корпоративних культур) у колективістських культурах (наприклад, у Японії), були безуспішними. Це підкреслює, що для успіху в міжнародному бізнесі необхідно визнавати різноманітність та контролювати її на користь компанії.

Так, реалізація цього принципу в різних міжнародних компаніях реалізується по-різному [4]. До прикладу, McDonald's реалізує це через глобальні стандарти сервісу, якості, оформлення, бренду, а на локальному рівні – через використання відповідного меню, в залежності від культурних вподобань споживачів. Coca-Cola глобальне позиціонування через «Щастя», червоний бренд, а локальне – рекламні сюжети адаптуються під емоційність та традиції певного регіону. IKEA –

єдиний світовий бренд, філософія дизайну та структури магазинів, при цьому застосовується локальна адаптація товарів [12]: у Китаї більші каструлі; у Японії – компактні меблі для маленьких квартир; в Індії – низькі столики та спеції в кухонних наборах.

Процеси глобалізації та діджиталізації економіки, де домінують інформаційні потоки та зростає цінність знань, змістили фокус корпоративної культури на використання інтелектуального капіталу. Корпоративна культура акцентує увагу на творчому потенціалі людини, її професіоналізмі, здатності перевершувати свої ролі. Це вимагає переходу до антропоцентричних моделей, де працівник стає рушійною силою інновацій, а не простим виконавцем [14]. Дослідження показують, що інвестиції в дослідження та розвиток, в т.ч. зосереджуючись на корпоративній культурі компанії, приносять у вісім разів більше прибутку, ніж інвестиції в техніку.

Сучасним прикладом, що відповідає цій парадигмі, є концепція «Бірюзових організацій», яка реалізує найвищий рівень колективної свідомості. Ключові елементи такої культури [25]:

- Самоуправління (Self-management): заміна адміністративного управління на коучинг, децентралізацію рішень, гнучкі графіки роботи та командну оцінку результатів (відмова від KPI).

- Цілісність (Wholeness): формування єдиних цінностей на основі особистих цінностей співробітників. Працівники можуть приносити на роботу свою повну особистість, включно з емоціями, цінностями та інтуїцією, за рахунок чого створюється атмосфера довіри та взаємної підтримки.

- Еволюційна мета (Evolutionary Purpose): фокус на вищій меті (наприклад, боротьба зі старінням у Google), де прибуток сприймається як побічний продукт досягнення цієї мети. Організація сприймається як живий організм, який розвивається відповідно до змін середовища, а не лише реалізує стратегічні плани та стратегія формується навколо спільної мети, а не наказів зверху. До прикладу: Buurtzorg (нідерландська медсестринська організація) – команда орієнтована на потреби пацієнтів і дозволяє організації «самоорганізовуватись» навколо них.

Провідні міжнародні компанії, такі як Google (креативні офіси, глобальні цілі), Facebook (проектні команди) та Toyota (сильна «людська система», навчання глибокому аналізу проблем) успішно інтегрують ці принципи [18].

Для ефективного управління глобальними командами та формування когерентної корпоративної культури міжнародних компаній життєво необхідно розуміти варіації національних культурних вимірів, які безпосередньо впливають на організаційну поведінку. Доцільно розглянути моделі Гірта Хофстеде та Фонса Тромпенаарса, які дозволяють зрозуміти, як національні культурні відмінності формують очікування співробітників щодо лідерства, управління конфліктами, роботи в команді та дотримання правил. Разом з цим застосування фреймворку конкуруючих цінностей (Competing Values Framework, CVF) забезпечує інструментарій для оцінки внутрішньої культури організації, її узгодження зі стратегією та управління процесами культурної зміни.

Модель культурних вимірів Гірта Хофстеде – це одна з найвідоміших теоретичних моделей, що описує, як національна культура впливає на поведінку людей, управління, стиль лідерства та корпоративні практики [9; 10]. Вона була створена на основі масштабного дослідження компанії IBM у більш ніж 70 країнах. Ключові виміри Хофстеде та їхній вплив на міжнародні компанії:

Індекс дистанції влади (Power Distance Index, PDI). Визначає ступінь толерантності нерівності та влади в організації. Так, високий рівень PDI характеризується жорсткою ієрархією, авторитарним керівництвом (наприклад, Малайзія, Албанія, Азербайджан). Низький PDI, сприяє плоским організаційним структурам, децентралізованому прийняттю рішень та партисипативному (спільному) стилю управління (наприклад, Німеччина, Данія).

Індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs. Collectivism, IDV). Вимірює силу зв'язків людей із їхньою спільнотою. Показує, чи люди орієнтовані на особисті інтереси чи групові. Так, особиста автономія, особисті досягнення є характерними для компаній з США, Велика Британії. У суспільствах, як Ангола або Албанія, лояльність до родини чи групи є першочерговою. Відносини між роботодавцем і працівником сприймаються в моральних термінах, а рішення про найм і просування враховують приналежність до групи. Образа або провал можуть призвести до сорому та втрати обличчя.

Маскулінність проти фемінності (Masculinity vs. Femininity, MAS). Перше поняття відображає перевагу досягнень, героїзму, наполегливості та матеріального успіху (наприклад, США). Це вимагає постановки складних, кон-

курентних цілей для мотивації співробітників. Друге – виступає за відносини, скромність, турботу про слабких та якість життя (наприклад, Нідерланди). Мотивація у таких культурах вимагає не лише встановлення цілей, але й групової залученості та можливості коригування цілей відповідно до обставин.

Індекс уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index, UAI). Оцінює, наскільки добре люди справляються з тривогою та як вони ставляться до ризику. При високому UAI культури, мають емоційну потребу у великій кількості правил, нетерпимі до неортодоксальних ідей та схильні чинити опір інноваціям. Безпека є важливим мотиваційним елементом (наприклад, Греція, Франція). При низькому UAI більш прагматичні культури (наприклад, Бутан, Сінгапур), які дозволяють змінювати плани в короткі терміни, готові до ризику та інновацій.

Орієнтація на довгострокову перспективу (Long-Term Orientation, LTO). Часовий горизонт, який відображає суспільство. При цьому, довгострокова орієнтація схильна до заощаджень та наполегливості (прагматизм) (наприклад, Китай, Південна Корея), тоді як короткострокова орієнтація наголошує на швидких результатах та повазі до традицій (нормативність) (наприклад, США, Великобританія).

Потурання проти стриманості (Indulgence vs. Restraint, IVR). Відображає рівень свободи задоволення потреб. Перше поняття характеризується свободою, задоволенням бажань (наприклад, Мексика). Інше контролем, соціальними нормами (наприклад, Україна, Японія, Індія).

Модель Фонса Тромпенаарса пропонує альтернативний погляд на міжкультурні відмінності, зосереджуючись на поведінкових паттернах та управлінні відносинами, що є особливо цінним для глобального лідерства [23]. Ключові виміри моделі Тромпенаарса:

- Універсалізм проти партикуляризму. Визначає, чи варто діяти, покладаючись на заздалегідь встановлені правила (універсалізм), чи на конкретні обставини в моменті (партикуляризм). Це має вирішальне значення для дотримання глобальних корпоративних політик.

- Індивідуалізм проти комунітаризму. Схожий на Хофстеде, але акцентує увагу на цінності особистих проти громадських досягнень.

- Специфічна проти дифузної культури: Регулює, як люди розділяють робоче та осо-

бисте життя. У дифузних культурах міжособистісні стосунки розглядаються як життєво важливі для досягнення робочих цілей.

- Нейтральна проти емоційної культури. Стосується методів вираження емоцій. В першому випадку емоції стримуються, комунікація стримана, в іншому – емоції відкрито виражаються, відбувається живе спілкування.

- Досягнення проти приписування. Визначає важливість, яка надається робочому статусу (чи він заробляється досягненнями, чи надається за віком/посадою).

- Секвенційний час проти синхронного часу: В першому випадку орієнтація на послідовні події, робота над одним проєктом за раз у порядку терміновості. В другому – сприйняття часових періодів як таких, що перекриваються, що дозволяє працювати над кількома проєктами одночасно.

- Внутрішній контроль проти зовнішнього контролю. При внутрішньому контролі людина впливає на події, керує середовищем, а за умови зовнішнього контролю людина пристосовується до обставин та гармонія важливіша за домінування.

Важливість моделей Хофстеде та Тромпенаарса полягає у їхній здатності до інтеграції та поєднання вимірів для пояснення культурних відмінностей, виходячи за межі простих стереотипів. Першим кроком для лідера є спостереження та допитливість щодо поведінки, замість того, щоб відчувати дискомфорт через відмінності. Так, у маскулінних суспільствах (високий MAS) доцільно ставити складні цілі, тоді як у фемінних (низький MAS) цілі мають обговорюватися та коригуватися з акцентом на груповій залученості, з врахуванням адекватних мотиваційних чинників. Крім цього, глобальні цілі для всіх команд мають бути спільними, але способи підтримки та мотивації членів команди повинні відрізнятися на основі культурних відмінностей. Наприклад, індивідуаліст може віддати перевагу самостійній роботі, тоді як колективісту потрібен детальний план і груповий підхід. Разом з цим, щодо самопізнання, то перед вирішенням конфліктів чи управлінням командою глобальний лідер повинен розуміти власні культурні уподобання (наприклад, чи схильний він до негайної конфронтації чи до більш повільного вирішення). Так, дані таблиці 1 демонструють порівняльний огляд двох фундаментальних крос-культурних фреймворків, які є базовими для діагностики міжнародними компаніями [15].

Таблиця 1

Порівняння основних крос-культурних фреймворків

Модель	Ключовий вимір	Характеристика	Застосування в міжнародних компаніях
Хофстеде	Power Distance (PDI)	Низький: плоска структура, децентралізація; Високий: ієрархія, автократія	Стиль управління, прийняття рішень
Хофстеде	Individualism vs. Collectivism (IDV)	Низький (Колективізм): лояльність групі, моральні відносини; Високий (Індивідуалізм): особиста свобода, завдання	HR-процеси, мотивація, конфлікти
Хофстеде	Uncertainty Avoidance (UAI)	Низький: Прагматизм, гнучкість, ризик; Високий: потреба в правилах, опір інноваціям	Сприйняття змін, впровадження нових технологій
Тромпенаарс	Universalism vs. Particularism	Універсалізм: правила важливіші; Партикуляризм: обставини важливіші	Дотримання глобальних політик та стандартів
Тромпенаарс	Specific vs. Diffuse	Специфічний: розділення роботи/особистого; Дифузний: стосунки життєво важливі для роботи	Побудова відносин у команді, неформальна комунікація
Тромпенаарс	Sequential vs. Synchronous Time	Секвенційний: один проєкт за раз, жорсткий графік; Синхронний: мультитаскінг, гнучкі терміни	Планування проєктів, управління графіком

Джерело: сформовано на основі [9; 10]

У той час як моделі Хофстеде і Тромпенаарса діагностують зовнішній, національний вплив, модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework, CVF) забезпечує інструментарій для аналізу внутрішньої організаційної культури та її узгодження зі стратегічними цілями [4]. Модель конкуруючих цінностей еволюціонувала з досліджень, спрямованих на виявлення ключових факторів організаційної ефективності.

Модель конкуруючих цінностей Куїнна та Камерона є практичним інструментом, який допомагає аналізувати як індивідуальну, так і організаційну культуру, а також намічати курс для необхідних культурних змін [4]. Його структура визначається двома основними, конкуруючими вимірами: виміром структури – варіюється від гнучкості та свободи дій (Flexibility and Discretion) на одному кінці до стабільності та контролю (Stability and Control) на іншому; виміром фокусу – вимірює ступінь, до якого організація прямує на внутрішній спрямованості та інтеграції (Internal Focus and Integration) або зовнішній спрямованості та диференціації (External Focus and Differentiation).

Ці дві осі створюють чотири квадранти, кожен з яких представляє окремий, часто конкуруючий, тип організаційної культури.

Кланова культура (Clan Culture). Даний тип культури схожий на розширену сім'ю. Наголошує на командній роботі, залученні, розширенні прав і можливостей, згуртованості та корпоративній відданості. Тримається на лояльності та традиціях. Лідери виступають як наставники або батьківські фігури.

Адхократична культура (Adhocracy Culture). В такому разі, культура компанії є динамічною, підприємницькою та творчою. Процвітає в турбулентному та неоднозначному середовищі. Цінує інновації, гнучкість, прийняття ризиків та експерименти. Лідери мають бути далекоглядними та орієнтованими на ризик.

Ієрархічна культура (Hierarchy Culture) є формалізованою та структурованою бюрократією. Цінує ефективність, надійність, передбачуваність та стандартизацію. Швидкі операції підтримуються суворим дотриманням правил та процедур. Лідерство зосереджено на організації та координації, а також мінімізації витрат.

Таблиця 2

Типи культури та стратегічні цінності у відповідності моделі конкуруючих цінностей

Тип культури	Домінуючі виміри	Ключові цінності	Роль лідерства
Кланова культура	Гнучкість, Внутрішня інтеграція	Лояльність Командна робота Розвиток персоналу	Наставник Фасилітатор
Адхократична культура	Гнучкість, Зовнішня диференціація	Інновації Адаптивність Прийняття ризику	Візіонер Підприємець
Ієрархічна культура	Контроль, Внутрішня інтеграція	Ефективність Надійність Стандартизація	Координатор Організатор
Ринкова культура	Контроль, Зовнішня диференціація	Продуктивність Прибутковість Перемога	Жорсткий конкурент Цілеспрямований директор

Джерело: сформовано на основі [15]

Ринкова культура (Market Culture) передбачає жорстку конкуренцію та орієнтована на цілі. Зосереджується на продуктивності, прибутковості, частці ринку та перемозі. Лідери повинні бути цілеспрямованими та вимогливими конкурентами.

Однак, жоден з цих типів культури не є універсально кращим; належна культура залежить від конкретної стратегії організації, зовнішнього середовища та етапу розвитку певної компанії (табл. 2).

Багато ініціатив зі стратегічних змін в міжнародних компаніях зазнають невдачі, оскільки вони не враховують змінну організаційної культури. Культура може слугувати бар'єром, коли вимагаються кардинальні зміни у стратегії. Модель конкуруючих цінностей допомагає узгодити організаційну культуру з новою стратегічною спрямованістю, від індивідуального менеджера до всієї організації.

Лідерські команди повинні планувати зміну корпоративної культури паралельно з будь-якою великою стратегічною переорієнтацією, оскільки культурні зміни мають передувати успіху інших ініціатив. Для цього використо-

вуються такі інструменти, як Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) та Managerial Behavior Instrument (MBI), які оцінюють поточний стан культури та бажаний напрямок змін, забезпечуючи переорієнтацію структури, систем, процесів та персоналу.

Висновки. Отже, глобалізація, що ґрунтується на інтернаціоналізації виробничих відносин, не лише створює нові ринки, але й фундаментально змінює очікування суспільства щодо корпоративної поведінки. Сучасна корпоративна культура міжнародних компаній повинна охоплювати нові цінності: адаптацію до мультикультуралізму та міжнародного менеджменту; інтеграції інклюзії у всі процеси та сфери життя; зростання соціальної складової через використання корпоративної соціальної відповідальності в корпоративній культурі. Окрім етичних вимог, глобалізація та жорстка конкуренція вимагають від міжнародних компаній розвитку творчої культури, здатної генерувати та ефективно впроваджувати інновації. Це передбачає створення нової концепції транснаціональної інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Калюжна Н.Г., Мамітько Ю.С. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 100–108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108> (дата звернення: 20.11.2025)
2. Калюжна Н.Г., Хома В.М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу OCAI. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 214–222. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222> (дата звернення: 20.11.2025)
3. Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M., & Delgado-Márquez, B. International Cultural Diversification and Corporate Social Performance in Multinational Enterprises: The Role of Slack Financial

Resources. *Management International Review*. 2015. Vol. 55. P. 323–353. <https://doi.org/10.1007/S11575-014-0225-4> (дата звернення: 22.11.2025)

4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass. 2011. 242 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430> (дата звернення: 25.11.2025)

5. Coca-Cola Company. Official Website. URL: <https://www.coca-colacompany.com> (дата звернення: 20.11.2025)

6. David Schweiger and Philippe Very. Integration and Its Discontents: The Managerial Challenges of M&A. *Journal of World Business*. 2001. 1. P. 27.

7. Denison, D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16 (1). P. 205–226. URL: https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness (дата звернення: 23.11.2025)

8. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures. 9th edition. Pearson. 2023. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292430317_A43723075/preview-9781292430317_A43723075.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

9. Geert Hofstede. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Thousand Oaks: Sage Publications*. 2001. Vol. 35. URL: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/ (дата звернення: 22.11.2025)

10. Hofstede, G. The business of international business is culture. *International Business Review*. 1994. Vol. 3, P. 1–14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6) (дата звернення: 21.11.2025)

11. Holub, R., Ignatieva, I., Serbenivska, A., & Sydorenko, T. Corporate Culture of Companies in the Conditions of transformations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 4 (39). P. 541–549. <https://doi.org/10.18371/fcapt.v4i39.241441> (дата звернення: 21.11.2025)

12. IKEA Group. Official Website. URL: <https://www.ikea.com> (дата звернення: 20.11.2025)

13. Knowles, R., & Paredes, A. International culture and audit deficiencies: Evidence from inspection reports of non-US companies listed in the US. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2023. Vol. 51. 100542. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2023.100542> (дата звернення: 20.11.2025)

14. Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(7). 3916. <https://doi.org/10.3390/SU13073916> (дата звернення: 22.11.2025)

15. Lincoln, S. From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. *Emerging Leadership Journeys*. 2010. Vol. 3 (1). URL: https://www.researchgate.net/publication/229020466_From_the_Individual_to_the_World_How_the_Competing_Values_Framework_Can_Help_Organizations_Improve_Global_Strategic_Performance (дата звернення: 25.11.2025)

16. McDonald's Corporation. Official Website. URL: <https://www.mcdonalds.com> (дата звернення: 20.11.2025)

17. Miroshnik, V. Culture and international management: a review». *Journal of Management Development*. 2002. Vol. 21 (7), P. 521–544. <https://doi.org/10.1108/02621710210434647> (дата звернення: 21.11.2025)

18. Miroshnik, V., & Basu, D. International Transfer of Corporate Culture. 2014. P. 91–119. https://doi.org/10.1057/9781137447661_8 (дата звернення: 20.11.2025)

19. Nestlé S.A. Official Website. URL: <https://www.nestle.com> (дата звернення: 23.11.2025)

20. Otenko, I. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform*. 2023. Vol. 12. P. 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76> (дата звернення: 22.11.2025)

21. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass. 2010. 436 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 22.11.2025)

22. Salah H.Ghumieem, Nahg A.M.Alawi, Abd A.-A.Al-Refaei, and Khairi A.R. Masaud. Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. *EJBM*. 2023. Vol. 8 (2). P. 142–148. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2023.8.2.1890> (дата звернення: 24.11.2025)

23. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill. 1998. URL: https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture (дата звернення: 20.11.2025)

24. Tytarenko, L., Levchenko, I., & Potkalo, K. Priorities of corporate culture in the conditions of international transformations. *Economics and region*. 2024. P. 79–86. [https://doi.org/10.26906/eir.2024.1\(92\).3312](https://doi.org/10.26906/eir.2024.1(92).3312) (дата звернення: 21.11.2025)

25. Zhang-Zhang, Y., & Rohlf, S. Culture and international innovation: a theoretical approach. *Management Decision*. 2024. Vol. 62 (10). <https://doi.org/10.1108/md-06-2023-0984> (дата звернення: 24.11.2025)

REFERENCES:

1. Kaliuzhna, N. H., & Mamitko, Yu. S. (2022). Klasteryzatsiia krain za natsionalnymi kulturnymi osoblyvostiamy yak instrument rozvytku korporativnoi kultury mizhnarodnykh kompanii [Clustering countries based on national cultural characteristics as a tool for developing corporate culture of international companies]. *Business Inform*, (6), 100–108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108> (accessed 20 November, 2025)
2. Kaliuzhna, N. H., & Khoma, V. M. (2023). Typizatsiia korporativnykh kultur mizhnarodnykh kompanii na osnovi metodu OSAI [Typification of corporate cultures of international companies based on the OCAI method]. *Business Inform*, (5), 214–222. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222> (accessed 20 November, 2025)
3. Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M., & Delgado-Márquez, B. International Cultural Diversification and Corporate Social Performance in Multinational Enterprises: The Role of Slack Financial Resources. *Management International Review*. 2015. Vol. 55. P. 323–353. <https://doi.org/10.1007/S11575-014-0225-4> (accessed 22 November, 2025)
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass. 2011. 242 p. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430> (accessed 25 November, 2025)
5. Coca-Cola Company. Official Website. URL: <https://www.coca-colacompany.com> (accessed 20 November, 2025)
6. David Schweiger and Philippe Very. Integration and Its Discontents: The Managerial Challenges of M&A. *Journal of World Business*. 2001. 1. P. 27.
7. Denison, D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16 (1). P. 205–226. URL: https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness (accessed 23 November, 2025)
8. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures. 9th edition. *Pearson*. 2023. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292430317_A43723075/preview-9781292430317_A43723075.pdf (accessed 20 November, 2025)
9. Geert Hofstede. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Thousand Oaks: Sage Publications*. 2001. Vol. 35. URL: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/ (accessed 20 November, 2025)
10. Hofstede, G. The business of international business is culture. *International Business Review*. 1994. Vol. 3, P. 1–14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6) (accessed 21 November, 2025)
11. Holub, R., Ignatieva, I., Serbenivska, A., & Sydorenko, T. Corporate Culture of Companies in the Conditions of transformations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 4 (39). P. 541–549. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241441> (accessed 21 November, 2025)
12. IKEA Group. Official Website. URL: <https://www.ikea.com> (accessed 20 November, 2025)
13. Knowles, R., & Paredes, A. International culture and audit deficiencies: Evidence from inspection reports of non-US companies listed in the US. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2023. Vol. 51. 100542. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100542> (accessed 20 November, 2025)
14. Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(7). 3916. <https://doi.org/10.3390/SU13073916> (accessed 22 November, 2025)
15. Lincoln, S. From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. *Emerging Leadership Journeys*. 2010. Vol. 3 (1). URL: https://www.researchgate.net/publication/229020466_From_the_Individual_to_the_World_How_the_Competing_Values_Framework_Can_Help_Organizations_Improve_Global_Strategic_Performance (accessed 25 November, 2025)
16. McDonald's Corporation. Official Website. URL: <https://www.mcdonalds.com> (дата звернення: 20.11.2025)
17. Miroshnik, V. Culture and international management: a review». *Journal of Management Development*. 2002. Vol. 21 (7), P. 521–544. <https://doi.org/10.1108/02621710210434647> (accessed 21 November, 2025)
18. Miroshnik, V., & Basu, D. International Transfer of Corporate Culture. 2014. P. 91–119. https://doi.org/10.1057/9781137447661_8 (дата звернення: 20.11.2025)
19. Nestlé S.A. Official Website. URL: <https://www.nestle.com> (accessed 23 November, 2025)

20. Otenko, I. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform.* 2023. Vol. 12. P. 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76> (accessed 22 November, 2025)
21. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 2010. 436 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (accessed 22 November, 2025)
22. Salah H.Ghumie, Nahg A.M.Alawi, Abd A.-A.Al-Refaei, and Khairi A.R. Masaud. Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. *EJBMR.* 2023. Vol. 8 (2). P. 142–148. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890> (accessed 24 November, 2025)
23. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill. 1998. URL: https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture (accessed 20 November, 2025)
24. Tytarenko, L., Levchenko, I., & Potkalo, K. Priorities of corporate culture in the conditions of international transformations. *Economics and region.* 2024. P. 79–86. [https://doi.org/10.26906/eir.2024.1\(92\).3312](https://doi.org/10.26906/eir.2024.1(92).3312) (accessed 21 November, 2025)
25. Zhang-Zhang, Y., & Rohlfer, S. Culture and international innovation: a theoretical approach. *Management Decision.* 2024. Vol. 62 (10). <https://doi.org/10.1108/md-06-2023-0984> (accessed 24 November, 2025)