

- Perehudova, T. "Sotsialni transferty: obumovlenist zaini-
atistiu u voienii ekonomitsi Ukrainy" [Social Transfers:
Conditionality of Employment in the Military Econ-
omy of Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku
Ukrainy*, no. 50 (2022): 56-70.
DOI: 10.33111/sedu.2022.50.056.070
- "Relokatsiia na zakhid Ukrainy: yak biznes riatiue vyrob-
nytstvo vid viiny" [Relocation to the West of Ukraine:
How Business Saves Production from War]. *DW*.
May 04, 2022. <https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatiue-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236>
- Rykhlytskyi, V. "Biznes v umovakh viiny: khto zaznav
naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva"
[Business in the Conditions of War: Who Suffered the
Greatest Losses and How Businesses Recover]. *Eko-
nomichna pravda*. March 23, 2022. <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2022/03/23/684549/>
- "Sanktsii proty Rosii" [Sanctions Against Russia]. *Minfin*.
<https://index.minfin.com.ua/ua/russian-invading/sanctions/>
- "Tvoriat istoriiu. Yak pratsiuie ta dopomahaie ZSU biznes
v Ukraini pid chas viiny" [Making History. How Busi-

- ness Works and Helps the Armed Forces of Ukraine in
Ukraine during the War]. *NV*. June 16, 2022. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/dopomoga-zsu-yak-ukrajinskiy-biznes-dopomagaye-zahisnikam-pid-chas-viiny-50246518.html>
- Tkach, V. "Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument
upravlinnia pidpriemstv sfery hostynnosti" [Social
Responsibility of Business as a Management Tool of
Enterprises in the Field of Hospitality]. *Upravlinnia
rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt*. 2022.
https://tourlib.net/statti_ukr/tkach6.htm
- "Ukrainskyi biznes i viina: kataloh vnesku v peremohu
Ukrainy vid CSR Ukraine" [Ukrainian Business and
War: Catalog of Contribution to Ukraine's Victory from
CSR Ukraine]. *mind*. April 14, 2022. <https://mind.ua/news/20239691-ukrayinskij-biznes-i-vijna-katalog-vnesku-biznesu-v-peremogu-ukrayini-vid-csr-ukraine>
- Vowen, N. *Social Responsibilities of the Businessman*. New
York: Harper & Row, 1953.
- "Zaklykaiemo biznes pidtrymaty Ukrainu" [We Call on
Business to Support Ukraine]. CSR Ukraine. <https://csr-ukraine.org/>

УДК 35:022.8
JEL: M14; O57; Z19
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ КРАЇН ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ КУЛЬТУРНИМИ ОСОБЛИВОСТЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

©2022 КАЛЮЖНА Н. Г., МАМІТЬКО Ю. С.

УДК 35:022.8
JEL: M14; O57; Z19

Калюжна Н. Г., Мамітько Ю. С. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній

Статтю присвячено впорядкування країн за національними культурними особливостями на підставі кластерного аналізу та визначення напрямів адаптації корпоративної культури українських компаній до умов співробітництва з компаніями різних країнних кластерів. Обґрунтовано, що корпоративна культура є одним із ключових факторів успіху для міжнародної компанії. Доведено, що українським міжнародним компаніям варто сконцентруватися на впровадженні в практику управління світових стандартів корпоративної культури, які базуються на врахуванні національних культурних особливостей. Проаналізовано вплив національної культури на корпоративну культуру міжнародних компаній різних країнних кластерів на основі 6-D моделі Герта Хофстеде. Розглянуто особливості корпоративної культури українських міжнародних компаній та оцінено суттєвість національних культурних відмінностей між компаніями України та типових країн різних кластерів, а саме: країн Азії, Північної Європи, Германської Європи, Латинської Америки, Близького Сходу та англо-американських країн. Показано, що корпоративна культура українських міжнародних компаній найлегше адаптується до турецьких компаній, найважче – до американських і шведських. Визначено, на які напрями адаптації корпоративної культури українській міжнародній компанії слід звернути увагу для ефективного співробітництва з міжнародними компаніями з Японії, США, Німеччини, Швеції, Аргентини та Туреччини. Доведено, що надані рекомендації сприятимуть отриманню результативної комбінації корпоративної культури української міжнародної компанії з оригінальною культурою компанії-партнера. Наголошено, що попри вагомість впливу національних культурних особливостей на корпоративну культуру міжнародних компаній, не слід недооцінювати вплив глобалізації, що певною мірою з часом згладжує різкі культурні відмінності та мінімізує вимоги до культурної адаптації.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародна компанія, національні культурні відмінності, кластерний аналіз, адаптація, глобалізація.
Рис.: 8. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 11.

Калюжна Наталія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: n.kalyuzhna@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0513-705X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2229717/nataliya-g-kalyuzhna/>

Мамітько Юлія Сергіївна – студентка, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: Y_Mamitko_FMTP_18_14_B_d@knu.edu.ua

Kalyuzhna N. H., Mamitko Yu. S. Clustering of Countries According to National Cultural Features as a Tool for Developing the Corporate Culture of International Companies

The article is concerned with the arrangement of countries according to national cultural features based on cluster analysis and the determination of directions for adapting the corporate culture of Ukrainian companies to the conditions of cooperation with companies of different country clusters. It is substantiated that corporate culture is one of the key success factors for an international company. It is proved that Ukrainian companies should concentrate on implementing global standards of corporate culture into management practice, which are based on taking into account national cultural characteristics. The influence of national culture on the corporate culture of companies of different country clusters is analyzed based on the Hofstede 6-D model. The peculiarities of the corporate culture of Ukrainian international companies are considered and the significance of national cultural differences between the companies of Ukraine and typical countries of various clusters, namely the countries of Asia, Northern Europe, German Europe, Latin America, the Middle East and Anglo-American countries, are assessed. It is shown that the corporate culture of Ukrainian international companies is most easily adapted to Turkish companies, and the most difficult to American and Swedish companies. It was determined which areas of corporate culture adaptation Ukrainian international companies should pay attention to in order to effectively cooperate with international companies from Japan, the USA, Germany, Sweden, Argentina and Turkey. It is proved that the presented recommendations will contribute to obtaining an effective combination of the corporate culture of the Ukrainian company with the original culture of the partner company. It is emphasized that despite the importance of the influence of national cultural characteristics on the corporate culture of international companies, the impact of globalization should not be underestimated, which to a certain extent over time smooths out sharp cultural differences and minimizes the requirements for cultural adaptation.

Keywords: corporate culture, international company, national cultural differences, cluster analysis, adaptation, globalization.

Fig.: 8. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

Kalyuzhna Nataliya H. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of World Economy, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: n.kalyuzhna@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0513-705X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2229717/nataliya-g-kalyuzhna/>

Mamitko Yuliia S. – Student, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: Y_Mamitko_FMTP_18_14_B_d@knute.edu.ua

Корпоративна культура є одним із ключових факторів успіху для міжнародної компанії, що сприяє її розвитку, забезпечує стійкість до мінливих умов зовнішнього середовища, підвищує вартість бренду. Відсутність чіткої та зрозумілої корпоративної культури може призвести до втрати ефективності діяльності компанії, неетичних дій з боку працівників, створення неправильного іміджу компанії та інших негативних наслідків. Проблема розвитку корпоративної культури має особливу актуальність для українських міжнародних компаній, адже довгий час у країнах пострадянського простору корпоративна культура формувалася стихійно, мала розпливчасту систему цінностей, не відповідала реаліям часу та потребам стейкхолдерів. Українським міжнародним компаніям варто використовувати досвід зарубіжних компаній, які вже довгий час концентруються на побудові та підтримці стійкої корпоративної культури, що відповідає цілям і цінностям компанії. Цей досвід формується з урахуванням національних культурних особливостей як фактор забезпечення максимальної гнучкості корпоративних стандартів та їх адаптації до умов приймаючих країн.

У вітчизняному науковому середовищі останніми роками проблематика формування та розвитку корпоративної культури компаній висвітлювалася в працях таких дослідників, як І. П. Отенко та М. І. Чепелюк [1], Д. С. Ліфінцев [2], А. С. Мохненко та К. В. Мельникова [3], Н. В. Озірська [4], А. С. Полянська та О. М. Дюк [5] та інших. Переважно науковці концентруються на загальних теоретико-методичних

аспектах і галузевих особливостях побудови корпоративної культури, у тому числі через відсутність взірцевих прикладів упровадження національних культурних стандартів у практику управління вітчизняними компаніями. Водночас у роботах закордонних учених і аналітиків активно розглядаються кейси міжнародних компаній, які вибудовують корпоративні відносини на підставі урахування специфіки національного менталітету, та аналізуються кризові ситуації, які можуть виникнути в результаті нехтування культурними відмінностями країн [6–9]. Відповідно, потребують подальшого дослідження теоретико-методичні засади формування корпоративної культури на підставі врахування національних культурних особливостей з метою забезпечення максимальної результативності співпраці та впровадження закордонного досвіду в практику управління українськими міжнародними компаніями.

Метою статті є впорядкування країн за національними культурними особливостями на підставі кластерного аналізу та визначення напрямів адаптації корпоративної культури українських компаній до умов співробітництва з компаніями різних країнних кластерів.

Національні культурні особливості корпоративної культури міжнародної компанії головним чином визначаються цінностями, які розділяють працівники компанії, вони стійкі та схильні до самозбереження, тому мають вагомий вплив на розвиток корпоративної культури. Багато в

чому основа корпоративної культури компанії закладається самими засновниками компанії. Корпоративна культура компанії базується на основі цінностей національної культури, але інколи суттєво різняться, бо створюється конкретними особами з набором зрозумілих для них цінностей [1, с. 16].

Проаналізуємо вплив національної культури на корпоративну культуру міжнародних компаній різних країн на основі 6-D моделі Герта Хофстеде [10; 11]. Г. Хофстеде разом із Г. Я. Хофстеде, М. Мінковим та їх дослідницькими групами провели дослідження щодо того, як національна культура впливає на цінності в робочому середовищі, визначили набір уявлень, на які виражено має вплив національна культура, виділивши шість вимірів національної культури: індекс дистанції влади; індивідуалізм проти колективізму; маскуліність проти фемінності (мужність проти жіночності); індекс прагнення уникнути невизначеності; довгострокова або короткострокова орієнтація; поблажливості проти стриманості [10]. Звичайно, не треба забувати, що всі працівники – це індивідуальні особистості з різним життєвим досвідом, але загальні характерні тенденції мають місце бути. Розглянемо вже згадані вище кластери країн у цій моделі, проаналізувавши як культурні особливості працівників міжнародних компаній впливають на розвиток корпоративної культури міжнародної компанії в зарубіжних країнах та в Україні.

Почнемо з кластера азійських країн – Китаю, Японії, Південної Кореї та Тайваню (рис. 1), який характеризується, передусім, яскраво вираженою довгостроковою орієнтацією. Південна Корея вважається одним із найбільш прагматичних, довгострокових суспільств. Цінується довговічність компанії, стабільне зростання частки ринку, висока ставка власного капіталу. Ціллю компанії є не збагачення акціонерів, а служба суспільству впродовж поколінь. Країни кластера – колективістські, командоорієнтовані, дотримуються жорстких кодексів переконань і поведінки, не відкриті до незвичних ризикових ідей. Цінується наполеглива праця, точність і пунктуальність. Безпека – одна з головних цінностей і мотивацій для працівників. Небагато уваги приділяється вільному часу та балансу життя – робота. Працівники певною мірою цінують ієрархічність відносин, особливо в Китаї, нерівність приймається як допустима.

Кластеру англо-американських країн – Австралії, Канаді, Великій Британії та США (рис. 2) – притаманний високий рівень індивідуалізму. Дистанція влади є порівняно низькою, попри британську класову систему та важливість статусу від народження. У канадських компаніях ієрархія існує скоріше для зручності, працівники вільно обмінюються інформацією з менеджерами та цінують пряме спілкування. Цінуються індивідуальні досягнення, успіх і результат, високі стандарти. Велика Британія є найбільш

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

Для компаній кластера країн Германської Європи (рис. 3) характерна низька дистанція влади, особливо в Австрії, де ієрархія існує лише для зручності, цінується незалежність працівників та не бажаний контроль. Корпоративній культурі компаній Австрії, Німеччини та Швейцарії притаманна маскуліність, але в Нідерландах цінується консенсус, рівність та єдність, підтримка одне одного, баланс життя – робота. Компанії планують довгостроково, особливо в Німеччині. Компанії сприяють задоволенню бажань та підвищенню рівня задоволеності життя працівників (крім Німеччини, в якій працівники більш стримані та слідує правилам).

З кластера країн Латинської Америки розглянемо Аргентину, Бразилію, Мексику та Венесуелу (рис. 4). Компанії країн Латинської Америки орієнтовані на командну роботу. В Мексиці та Венесуелі цінується ієрархія, допустима нерівність всередині компанії, централізованість управління. В Аргентині дистанція влади менш виражена через міграцію до країни європейців у 19–20 ст., важлива зовнішня показова статусність. Компанії переважно короткостроково орієнтовані та не дуже відкриті до змін. У Мексиці та Венесуелі цінується оптимізм, вільний час, задоволення своїх бажань. Успішні лідери, які приймають рішення колективно, формально ставляться до своїх підлеглих, виявляють харизму.

Країнам кластера Північної Європи (рис. 5) притаманна фемінність, для працівників важливий баланс життя – робота, лідери залучають працівників у процес прийняття рішень, важливий консенсус і переговори, рівність. Цініться гнучкість і вільний час, менеджери підтримують своїх працівників і спілкуються неформально, відбувається пряма комунікація з вищими ланками керівництва. Рішення щодо найму та кар'єрного зростання ґрунтуються на заслугах, менеджмент – управління окремими індивідами. Данія та Швеція більш відкриті до інновацій та ризику. У компаніях надають перевагу лідерам, які більш харизматичні, мотивують і надихають працівників.

Завершимо розгляд культурної специфіки зарубіжних країн Близьким Сходом (Єгипет, Марокко та Туреччина) (рис. 6).

Для компаній Єгипту, Марокко та Туреччини характерні висока дистанція влади, командоорієнтованість, переважно короткострокове планування, низький рівень поблажливості та задоволення бажань працівників (особливо в Єгипті), помірний рівень маскуліності. Переважно високе бажання уникнути невизначеності, тому підлеглі часто неохо-

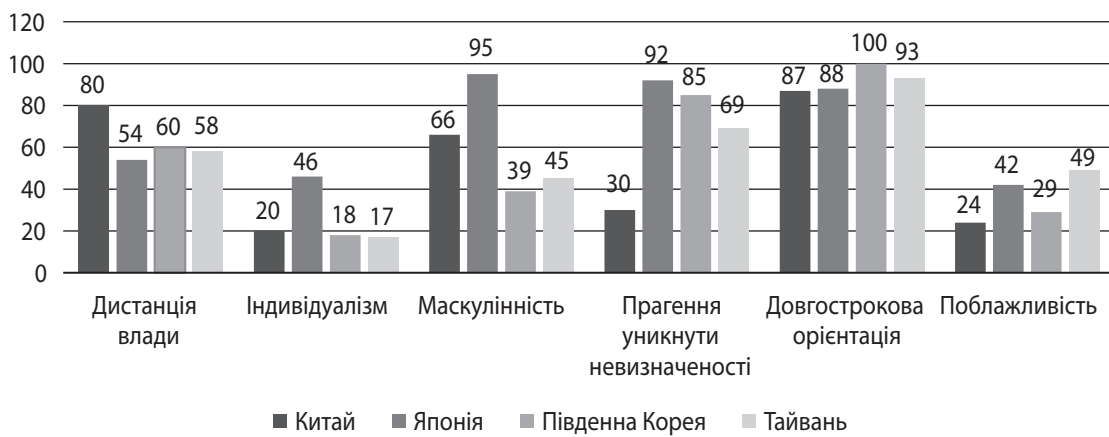


Рис. 1. Культурні виміри азійських країн

Джерело: побудовано на підставі [11].

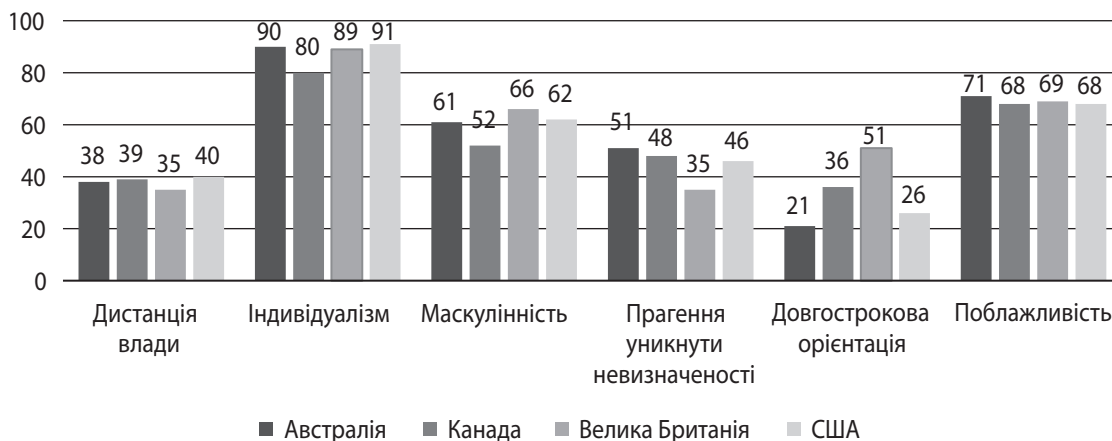


Рис. 2. Культурні виміри англо-американських країн

Джерело: побудовано на підставі [11].

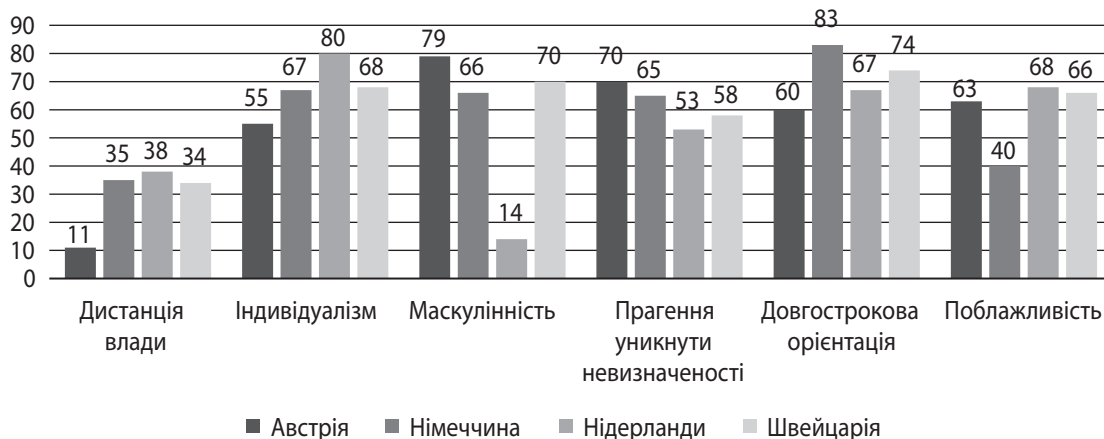


Рис. 3. Культурні виміри країн Германської Європи

Джерело: побудовано на підставі [11].

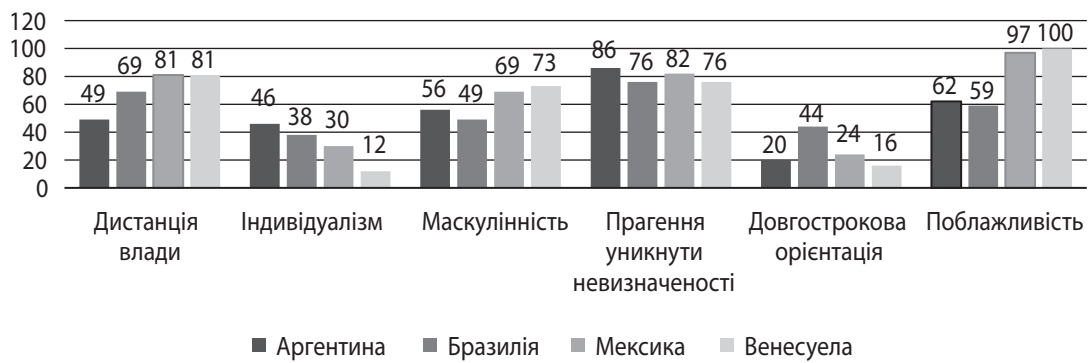


Рис. 4. Культурні виміри країн Латинської Америки

Джерело: побудовано на підставі [11].

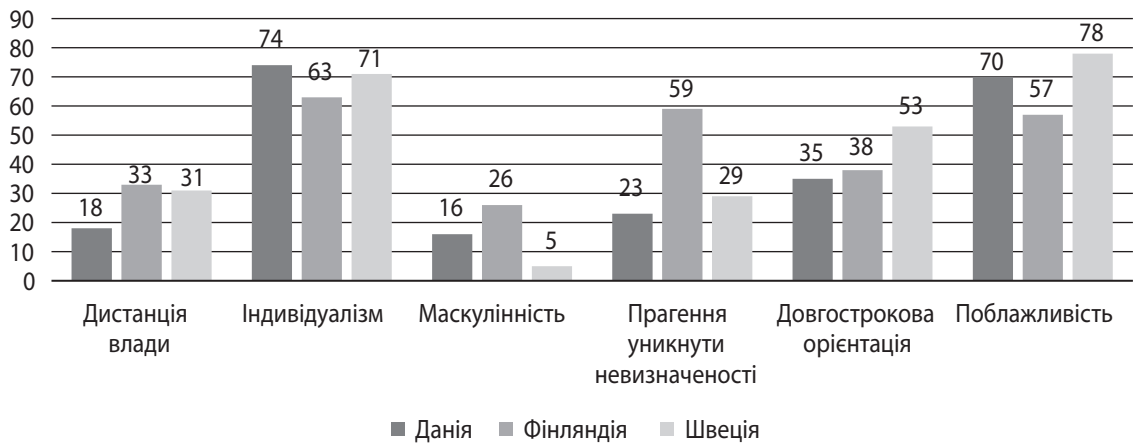


Рис. 5. Культурні виміри країн Північної Європи

Джерело: побудовано на підставі [11].

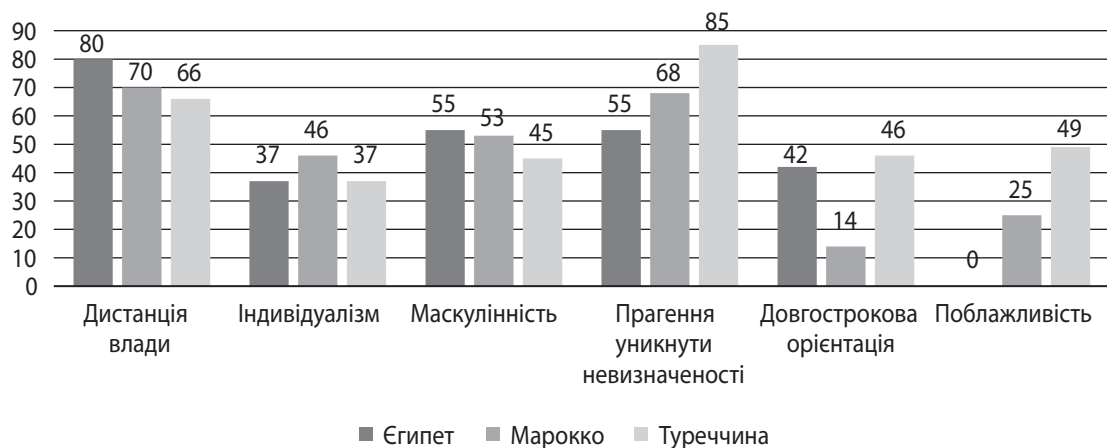


Рис. 6. Культурні виміри країн Близького Сходу

Джерело: побудовано на підставі [11].

че приймають рішення, пов'язані з ризиком, що пояснює бажаність автономного стилю керівництва.

Перейдемо до розгляду особливостей корпоративної культури міжнародних компаній України (рис. 7).

У компаніях України висока дистанція влади, спілкування більш формальне. Цінується пошана до керівництва. Працівники повинні мати чіткі повноваження для будь-якого завдання. Часто для просування по кар'єрній драбині необхідно багато часу. Працівники командоорієнтовані, скромно говорять про себе, не вихваляються своїми досягненнями. Найманця працівника залежить певною мірою від його зв'язків, важливими є добрі стосунки з керівництвом і колегами. Зверху поведінка прийнятна від начальника, але не серед колег. Працівники не люблять невизначеності, прагнуть стабільності, терплячі. Планування детальне, цінуються інструкції, довідкова інформація, важливі корпоративні традиції. Компанії та працівники схильні до заощаження й інвестування, наполегливі в досягненні результату, працьовиті. Характерні стриманість і дотримання норм, не дуже багато уваги приділяється задоволенню бажань працівників, створенню дозвілля на роботі.

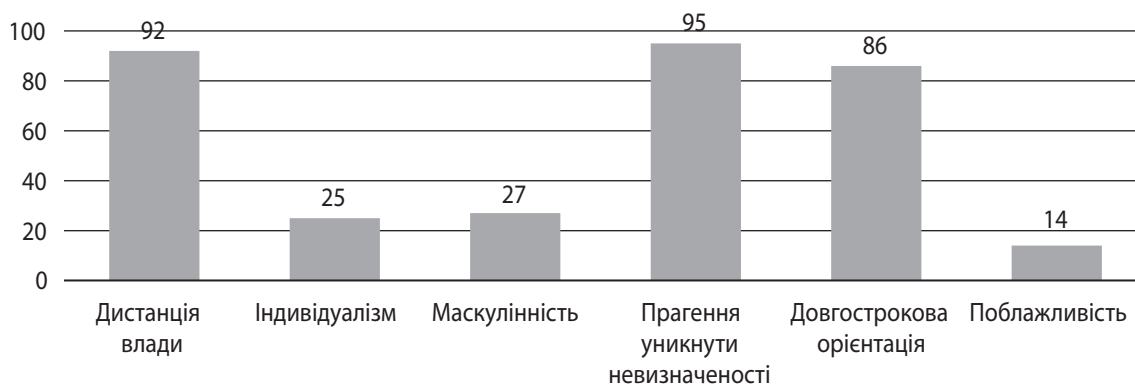


Рис. 7. Культурні виміри України

Джерело: побудовано на підставі [11].

Існує думка, що українці волелюбні, але в поєднанні з низьким рівнем відповідальності це породжує стихійність, невпорядкованість. Західні партнери можуть сприймати українців як неорганізованих, без дисципліни, вважають, що з ними складно працювати. Також негативною рисою є надія на те, що хтось вирішить проблеми за працівника, випадки порушення законодавства [5, с. 14]. Сьогодні можна казати про те, що з часом індивідуалізм в Україні бере верх над колективізмом, знижується дистанція влади та ієрархічність, збільшується надія працівників на власні сили, бажання успіху та ініціативність, наразі міжнародним компаніям України притаманна певна гнучкість і відкритість до змін.

Визначимо, наскільки суттєвими є національні культурні відмінності між компаніями України та типових країн різних кластерів, керуючись формулою:

$$\Delta(K_{ij}) = |K_U^i - K_j^i|, \quad (1)$$

де $\Delta(K_{ij})$ – модуль різниці значень показників України та j -ї країни відповідного кластера за i -ю характеристикою культурного виміру;

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

K_j^i – значення показника j -ї країни за i -ю характеристикою культурного виміру.

Результати розрахунків наведено в табл. 1. Сірим фоном виділено показники, за якими різниця найвагоміша, на них передусім необхідно звернути увагу при адаптації корпоративної культури. За результатами аналізу можна зробити висновок, що корпоративна культура українських міжнародних компаній найбільш легко адаптується до турецьких компаній, найважче – до американських і шведських. Українським компаніям при співпраці з компаніями різних країнних кластерів слід звертати увагу на ключові тригери (рис. 8), а саме:

Японія (кластер азійських країн). Слід звернути увагу в аспекті корпоративної культури на виражену маскуліність і перфекціонізм. Корпоративна культура має стати більш направленою на довготривалу користь суспільству, а не на короточасний прибуток. Слід робити акцент на довірі та міцних міжособистісних стосунках працівників. Варто бути готовими, що японські партнери будуть мати неписані корпоративні правила та традиції, які вам доведеться пізнавати емпіричним шляхом.

США (кластер англо-американських країн). Слід бути готовими до високого рівня індивідуалізму, звертати увагу на більшу доступність менеджерів та неформальну комунікацію, працівникам слід бути готовими вести справи з не дуже знайомими людь-

Різниця значень показників України та інших країн

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

Джерело: авторська розробка.

ми, відкритими до змін. Планування в компанії стане більш короткочасним, компанія буде дбати про прибуток тут і зараз. Слід бути готовими до вищих стандартів у роботі.

Швеція (кластер країн Північної Європи). Для ефективної співпраці зі шведськими компаніями важливими є готовність до змін та інновацій, впровадження рівності працівників, спрощення існуючої в компанії ієрархії. Багато уваги керівництву в корпоративній культурі слід приділяти гнучкому робочому графіку, комфортному робочому місцю, підтримці балансу «життя – робота» працівників, упровадженню культури переговорів і компромісу.

Німеччина (кластер країн Германської Європи). Українським працівникам слід звернути увагу на те, що в корпоративній культурі стане більше прямої й активної комунікації, менше контролю, лідерам доведеться показувати свій досвід, аби заслуговувати на цю посаду. Піднімуться стандарти до виконуваної роботи, менеджери мають стати більш рішучими та наполегливими. Відповідальність та завдання працівників мають бути чітко визначені в договорі найму, в корпоративній культурі буде цінуватися чесність і прописані правила.

Аргентина (кластер країн Латинської Америки). При співпраці з аргентинськими компаніями корпоративна культура стане більш орієнтованою на задоволення співробітників, компанія почне планувати на коротший строк і менше піклуватися про майбутнє, працівники почнуть більше розділяти роботу та життя. Слід заохочувати працівників стати більш наполегливими, мати бажання виділятися. Українській стороні слід боротися та не допускати в корпоративну культуру корупцію та нехтування законами.

Туреччина (кластер країн Близького Сходу). Для співпраці з турецькими компаніями українській стороні необхідно буде орієнтуватися на середньотривалі цілі та приділяти трохи більше уваги задоволенню потреб працівників, робочі часи працівників можуть стати довшими та напруженішими.

ВИСНОВКИ

Наведені вище рекомендації може застосувати українська міжнародна компанія, яка хоче використовувати концепцію домінуючої культури, переймати оригінальну культуру компанії-партнера або комбінувати із власною. При цьому не слід забувати, що хоча національні культурні особливості мають вагомий вплив на корпоративну культуру міжнародних компаній, але не можна недооцінювати вплив глобалізації, перейняття досвіду міжнародних компаній країн-сусідів і світових лідерів, що певною мірою з часом згладжує різкі культурні відмінності. Розуміння проаналізованих культурних відмінностей допоможе адаптувати корпоративну культуру міжнародних компаній одних країн до інших, наприклад при виході на новий зарубіжний ринок, утворенні закордонних філій, при злитті чи поглинанні компаній різних країн тощо. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
2. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
3. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на IT-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 42. С. 45–49. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7
4. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. III. С. 91–94. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/107.pdf
5. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 2. С. 9–16. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf

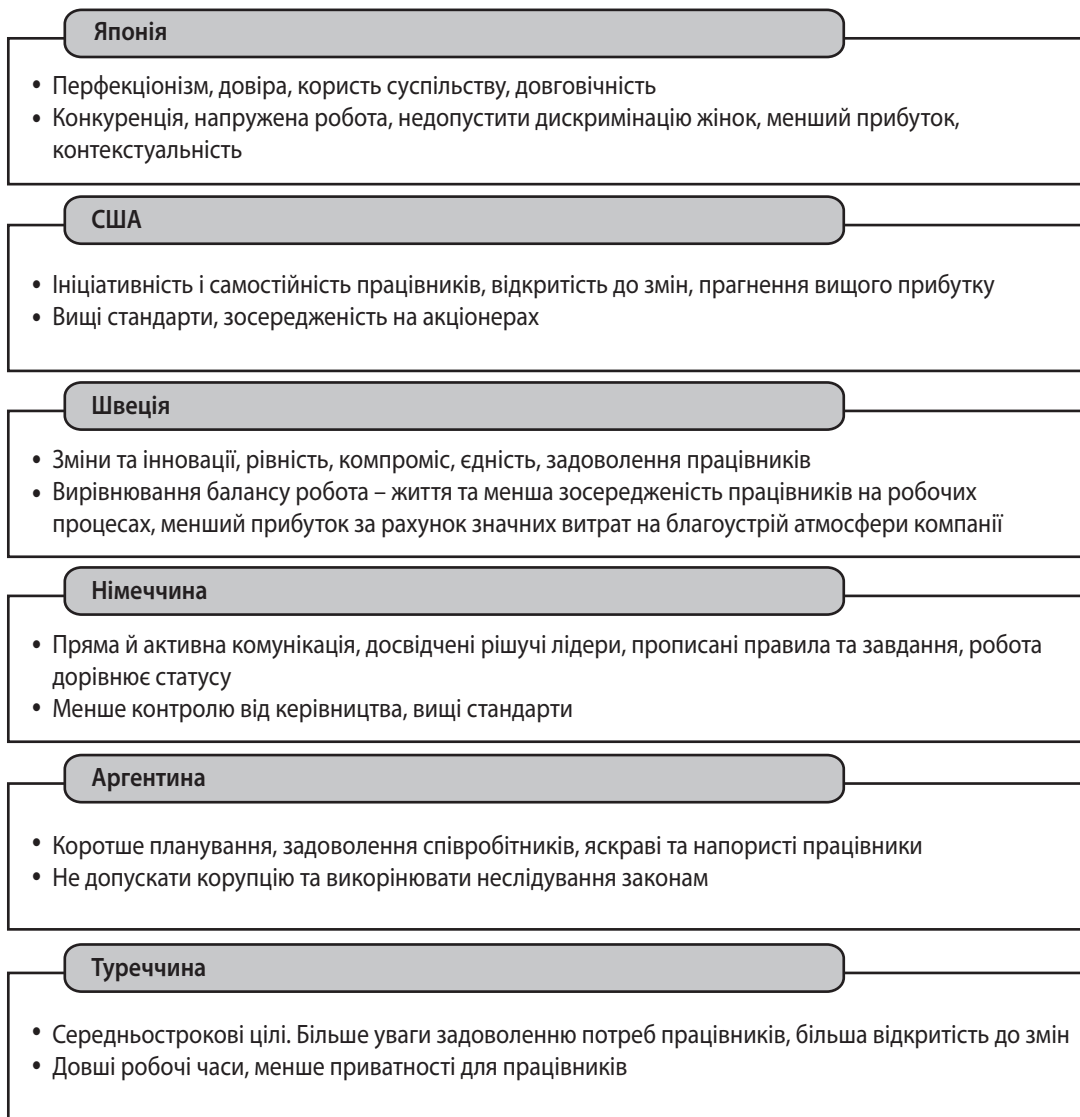


Рис. 8. Очікувані позитивні та негативні зміни корпоративної культури української міжнародної компанії при співпраці з компаніями різних країнних кластерів

Джерело: авторська розробка.

6. Al-Zghool M. Z. Case study: IKEA's organizational culture and rewards management. URL: https://www.researchgate.net/publication/352786904_Case_study_IKEA%27s_organizational_culture_and_rewards_management
7. Björck A., & Barthelmess P. Internal crisis communication and corporate culture: forging the links. In: The 5th International Conference-ERAZ 2019-Knowledge Based Sustainable Development. Budapest, Hungary, 23 May 2019. P. 215–222.
8. Xi J., Koch K., Othman B., & Liu P. Employees Perspectives of the Determinants of Corporate Culture in Western-based Multinational Corporations Operating in China. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 2020. Vol. 29. Iss. 5. P. 392-406. DOI: 10.24205/03276716.2020.1038
9. Gallo C. How Jeff Bezos Consistently Communicates Four Core Values That Made Amazon A Success. URL: <https://www.forbes.com/sites/carminegalloy/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-commu->

nicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=75958a266e24

10. The 6 dimensions of national culture. URL: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
11. Country comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>

REFERENCES

- Al-Zghool, M. Z. "Case study: IKEA's organizational culture and rewards management". https://www.researchgate.net/publication/352786904_Case_study_IKEA%27s_organizational_culture_and_rewards_management
- Björck, A., and Barthelmess, P. "Internal crisis communication and corporate culture: forging the links". In The 5th International Conference-ERAZ 2019-Knowledge Based Sustainable Development, 215-222. Budapest, Hungary, 2019.

- "Country comparison". <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>
- Gallo, C. "How Jeff Bezos Consistently Communicates Four Core Values That Made Amazon A Success". <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-communicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=75958a266e24>
- Lifintsev, D. S. "Formuvannia korporativnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu" [Corporate Culture Formation on the Basis of Cross Cultural Management Concept]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5 (2015): 23-26. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
- Mokhnenko, A. S., and Melnykova, K. V. "Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu" [Features of Corporate Culture at IT Enterprises in Modern Conditions of Doing Business]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 42 (2021): 45-49. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7
- Otenko, I. P., and Chepeliuk, M. I. *Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty* [Corporate Culture: International and Transformational Aspects]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018.
- Ozirska, N. V. "Kontseptualni vidminnosti ta tochka peretynu orhanizatsiinoi ta korporativnoi kultury" [Conceptual Difference and the Intersection of Organizational and Corporate Culture]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, iss. 13, part III (2015): 91-94. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/107.pdf
- Polianska, A. S., and Diuk, O. M. "Formuvannia modeli korporativnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [The Formation of the Model of Corporate Culture in the Activity of Homeland Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 2 (2018): 9-16. http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf
- "The 6 dimensions of national culture". <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Xi, J. et al. "Employees Perspectives of the Determinants of Corporate Culture in Western-based Multinational Corporations Operating in China". *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, vol. 29, no. 5 (2020): 392-406. DOI: 10.24205/03276716.2020.1038

УДК 338.2

JEL: D23; D29; D92; M29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2022 СМЕРІЧЕВСЬКИЙ С. Ф., АРЕФ'ЄВА О. В., ПІЛЕЦЬКА С. Т.

УДК 338.2

JEL: D23; D29; D92; M29

Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві

Зазначено, що посилення динаміки та невизначеності зовнішнього середовища значно збільшує вимоги до управління підприємствами, які виступають як складні соціально-економічні системи. Метою дослідження є визначення напрямів здійснення управління змін на підприємствах і формування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності діяльності на підставі ресурсозбереження. Методологічною основою статті є методи наукового пізнання, які дозволяють виявити природу управління змінами на підприємствах, основні закономірності моделювання стратегічних сценаріїв управління змінами на підприємстві. Зокрема використовуються такі методи: аналіз, синтез, систематизація – для виявлення факторів, які визначають необхідність моделювання стратегічних сценаріїв управління змінами підприємств; абстракція – з метою формування теоретичного узагальнення та висновків. У результаті дослідження доведено, що підприємствам необхідно ініціювати та проводити зміни для того, щоб відповідати вимогам ринку, збільшувати вартість, зберігати стабільність і підтримувати збалансоване економічне зростання та розвиток. Обґрунтовано алгоритм моделювання структури балансу в межах управління змінами. Запропоновано для вибору стратегії та можливості розробити сценарії для її реалізації застосувати метод Дж. Обер-Кріє, відповідно до якого для діагностики фінансових передумов доцільно провести оцінювання раціональності структурного розподілу активів і пасивів підприємства, що дозволяє з позиції руху й участі у виробничо-комерційному процесі оцінити важливі елементи забезпечення діяльності підприємства. Отже, удосконалено методичне забезпечення обґрунтування напрямів здійснення управління змінами на підприємстві на підставі прийняття стратегічних рішень щодо використання ресурсів, що дозволить підвищити результативність діяльності та її ресурсозбереження.

Ключові слова: моделювання, стратегічні сценарії, управління змінами, метод Дж. Обер-Кріє, фінансовий стан, авіапідприємства.

Рис.: 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 13.

Смерічевський Сергій Францович – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: serhii.smerichevskiy@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2102-1524>

Researcher ID: <https://publons.com/wos-op/researcher/1930671/serhii-smerichevskiy/>

Ареф'єва Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: Elena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1838909/olena-arefieva/>