

УДК: 331.104

Гурман О. М.,

olenagurman77@gmail.com, ORCID ID 0000-0001-9415-2635,

к. пед. н., доц., доцент кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

Комарницький І. М.,

ORCID ID 0000-0003-0501-093X,

д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу та менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

КОРПОРАТИВНІ КУЛЬТУРИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ТА МЕНТАЛЬНІ ДОМІНАНТИ УКРАЇНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ: СТРУКТУРНО-ЦІННІСНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. Глобалізація світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізація компаній зумовлює поступове зникнення економічних відмінностей. При цьому домінуючим у забезпеченні конкурентоспроможності стає чинник корпоративної культури — базовий елемент інтелектуального капіталу. Присутність на українському ринку світових корпорацій актуалізує необхідність розуміння цінностей, сутності, відмінностей корпоративних культур та колаборації з ними ментальності українських працівників. У статті розглянуто зміст, сутність, структуру та цінності корпоративних культур найбільших автовиробників світу — “Toyota Motor Corporation”, “Volkswagen Group” та “General Motors”. Досліджено, що у випадку впровадження корпоративної культури в свої представництва у новій країні керівництва транснаціональних компаній уважно вивчають місцеві особливості, менталітет людей та національні цінності і те, як їх можна адаптувати до своєї культури. Наведено найуживаніший підхід до вивчення національної складової в корпоративній культурі компанії, розроблений голландським дослідником проблематики крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде. Розглянуто особливості національної складової в корпоративній культурі України, США, Японії та Німеччини. Консолідовано ментальні характеристики національної складової у корпоративній культурі українців. Досліджено корпоративну культуру дилерського центру “Toyota Motor Corporation” — ТОВ “Гранд мотор” у м. Хмельницькому. Доведено, що корпоративна культура підвищує ефективність роботи команди і вирішує задачі як індивідуального розвитку співробітників, так і розвитку компанії загалом. Вона створює передумови для формування стійкого та ефективно працюючого колективу, що чітко представляє місію компанії. Зроблено висновок, що вміння управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливіми підвищення ефективності діяльності компанії та генерує позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

Ключові слова: корпоративна культура, принципи корпоративної культури, конкурентоспроможність компанії, транснаціональні компанії.

Hurman O.M.,

olenagurman77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9415-2635,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

Komarnytskyi I. M.,

ORCID ID 0000-0003-0501-093X,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

CORPORATE CULTURES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS AND MENTAL DOMINANTS OF UKRAINIAN EMPLOYEES: STRUCTURAL AND VALUE ANALYSIS

Abstract. The globalization of the world economy, the merger of capital and the internationalization of companies cause the gradual disappearance of economic disparities. At the same time, the factor of corporate culture, the basic

element of intellectual capital, becomes dominant in ensuring competitiveness. The presence of global corporations on the Ukrainian market highlights the need to understand the values, essence, differences of corporate cultures and collaborate with them on the mentality of Ukrainian employees. The article considers the content, essence, structure and values of corporate cultures of the world's largest automakers - "Toyota Motor Corporation", "Volkswagen Group" and "General Motors". It has been studied that in the case of the introduction of corporate culture in their offices in the new country, the management of multinational companies carefully study local characteristics, people's mentality and national values and how they can be adapted to their culture. The most common approach to the study of the national component in the corporate culture of the company, developed by the Dutch researcher of cross-cultural management G. Hofstede is given. Peculiarities of the national component in the corporate culture of Ukraine, the USA, Japan and Germany are considered. The mental characteristics of the national component in the corporate culture of Ukrainians are consolidated. The corporate culture of the Toyota Motor Corporation dealer center - Grand Motor LLC in Khmelnytsky was studied. It is proved that corporate culture increases the efficiency of the team and solves the problems of both individual development of employees and the development of the company as a whole. It is concluded that skillful management of corporate culture and use of its potential makes it possible to increase the efficiency of the company and generates positive economic consequences, such as increased employees loyalty and development of cooperation, higher labor productivity, better performance and improved decision-making.

Key words: corporate culture, principles of corporate culture, company competitiveness, transnational companies.

JEL Classification: M14

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-14>

Постановка проблеми. Глобалізація світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізація компаній зумовлює поступове зникнення економічних відмінностей. При цьому домінантним у забезпеченні конкурентоспроможності стає чинник корпоративної культури – базовий елемент інтелектуального капіталу.

Разом із тим, при виході на ринки інших країн компанії наштовхуються на проблеми, пов'язані з необхідністю адаптації до культури, притаманної місцевим працівникам. Управління мультинаціональним колективом вимагає особливих підходів щодо формування корпоративної культури та аналізу впливу національного менталітету на її формування.

Необхідність працювати у мультикультурному глобальному середовищі вимагає нових підходів до управління і, зокрема, до формування корпоративної культури. Нерозуміння і неврахування усього різноманіття культур, носіями яких є співробітники, ділові партнери, клієнти, може призвести до зниження показників ефективності діяльності, а у довгостроковій перспективі – до системних кризових явищ у компанії.

Вважаємо, що присутність на українському ринку світових корпорацій актуалізує необхідність розуміння цінностей, сутності, відмінностей корпоративних культур та колаборації з ними ментальності українських працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених особливості корпоративної культури вивчали: Р. Акофф, М. Армстронг, Т. Діл, А. Ханді, К. Девіс, Кеннеді, П. Друкер, Р. Куїн, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, С. Оучі, К. Камерон, Е. Шейн, О. Віханський, В. Барінов, Р. Гордєєв, Г. Кононов. Тему міжкультурних відносин розглядали Р. Льюїс та Р. Гестеланд. Відмінності культур

населення різних країн світу стали об'єктом дослідження голландського антрополога Г. Хофстеде.

Чимало досліджень корпоративної культури належать українській науці, серед якої можна відзначити праці О. Амоші, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнової, М. Дороніної, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної, В. Данюк, О. Чернушкіна та ін.

Автори поділяють точку зору В. Данюка та О. Чернушкіної [1], що корпоративна культура – це складний культурний, духовний, психологічний, соціоекономічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудова відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем.

Постановка завдання. Метою статті є виокремлення цінностей та найвиразніших рис корпоративних культур світових компаній, аналіз національної складової в корпоративній культурі України, Японії, США та Німеччини та висвітлення результатів дослідження щодо можливостей адаптації корпоративної культури на українському ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Численні дослідження [2, 3, 4] доводять, що саме успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури. Серед груп компаній з найвищими показниками прибутковості ("Apple", "Google", "Toyota", "China Construction Bank") 88% мають працівників або спеціалізовані підрозділи, що безпосередньо відповідають за підтримання існуючих або впровадження нових "вищих цінностей". З групи компаній з високими доходами 65% розробили спеціальні системи цінностей, що пов'язуються з високою продуктивністю; 58%

компаній готують програми підготовки персоналу для ухвалення цих цінностей [5].

Наявність цінностей та переконань, які розділяються персоналом, є головним фактором успіху транснаціональних корпорацій “Toyota Motor Corporation” (Японія), “Volkswagen Group” (Німеччина) та “General Motors” (США), які згідно з рейтингом Forbes Global 2000 [6] в 2020 році входять у п’ятірку найбільших світових автовиробників (табл. 1).

“Toyota Motor Corporation” [7] – одна з найбільших автомобільних компаній світу. Вона випускає свою продукцію під різними марками, зокрема “Daihatsu”, “Lexus”, “Toyota”, “Hino”. Штаб-квартира розташована у місті Тойота (Японія). У країні компанія має 12 власних заводів і велику кількість дочірніх компаній та філій. За межами Японії компанія володіє 52 виробничими підприємствами у 26 країнах та регіонах, на яких виробляються автомобілі “Lexus” та “Toyota”, а також вузли до них. Загалом станом на 2020 рік у компанії працюють 359 542 особи [7, 8].

Головний зміст корпоративної культури Toyota базується на тому, що люди – це головне джерело ідей та досвіду, адже продуктивність та ефективність виробництва залежить саме від їхнього мислення та принципів [7, 5]. Від початку формування корпоративної культури Toyota керівництво вважає, що ключ до успіху лежить у інвестиціях в людський капітал, повазі до персоналу та безперервному вдосконаленні. Основою корпоративної культури “Toyota Motor Corporation”

є філософія та цінності, що направлені на ефективну діяльність та поділяються всім персоналом компанії. У 2001 році під керівництвом президента Toyota Фудзіо Тьо було створено документ «Філософія Toyota 2001» [7], де описані головні принципи керівництва та діяльності Toyota Motor Corporation. Ці принципи схематично зображені на рисунку 1.

Усі базові принципи містять велику кількість концепцій, що деталізують корпоративну культуру компанії відповідно до ланки управління чи сфери діяльності [20].

“Volkswagen Group” [9] – німецький автомобільний концерн. “Volkswagen Group” випускає автомобілі під 12 торговими марками “Audi”, “Bentley”, “Bugatti”, “Ducati”, “Lamborghini”, “Seat”, “MAN”, “Scania”, “Škoda”, “Porsche” (з 2011 року) і власне “Volkswagen”. Виробляє легкові автомобілі, позашляховики, вантажівки, мікроавтобуси і мотоцикли. Штаб-квартира розташована у Вольфсбурзі (Німеччина) [9, 10]. “Volkswagen Group” має 123 заводи в 20 країнах Європи та 11 країнах Північної і Південної Америки, Азії та Африки. Компанія продає свої автомобілі в 153 країнах світу. Станом на 2020 рік щодня у робочий день 642 292 співробітники у всьому світі виробляють близько 44 170 автомобілів та працюють у сервісах, що стосуються транспортних засобів, або інших сферах бізнесу [9].

Таблиця 1

Топ-5 найбільших автовиробників світу за версією журналу Forbes (2020 р.)

Місце в рейтингу	Глобальний рейтинг компанії	Автовиробник	Країна	Продажі за рік, млрд \$	Прибуток за рік, млрд \$	Активи,	Місце в рейтингу
1	11	Toyota Motor	Японія	280.5	22.7	495.1	173.3
2	23	Volkswagen Group	Німеччина	275.2	12	538.9	70.4
3	75	BMW Group	Німеччина	116.6	5.5	271.3	38.9
4	83	Honda Motor	Японія	142.4	4.3	188.5	42.6
5	89	General Motors	США	137.2	6.7	228	31.9

Джерело: систематизовано авторами на основі [6]

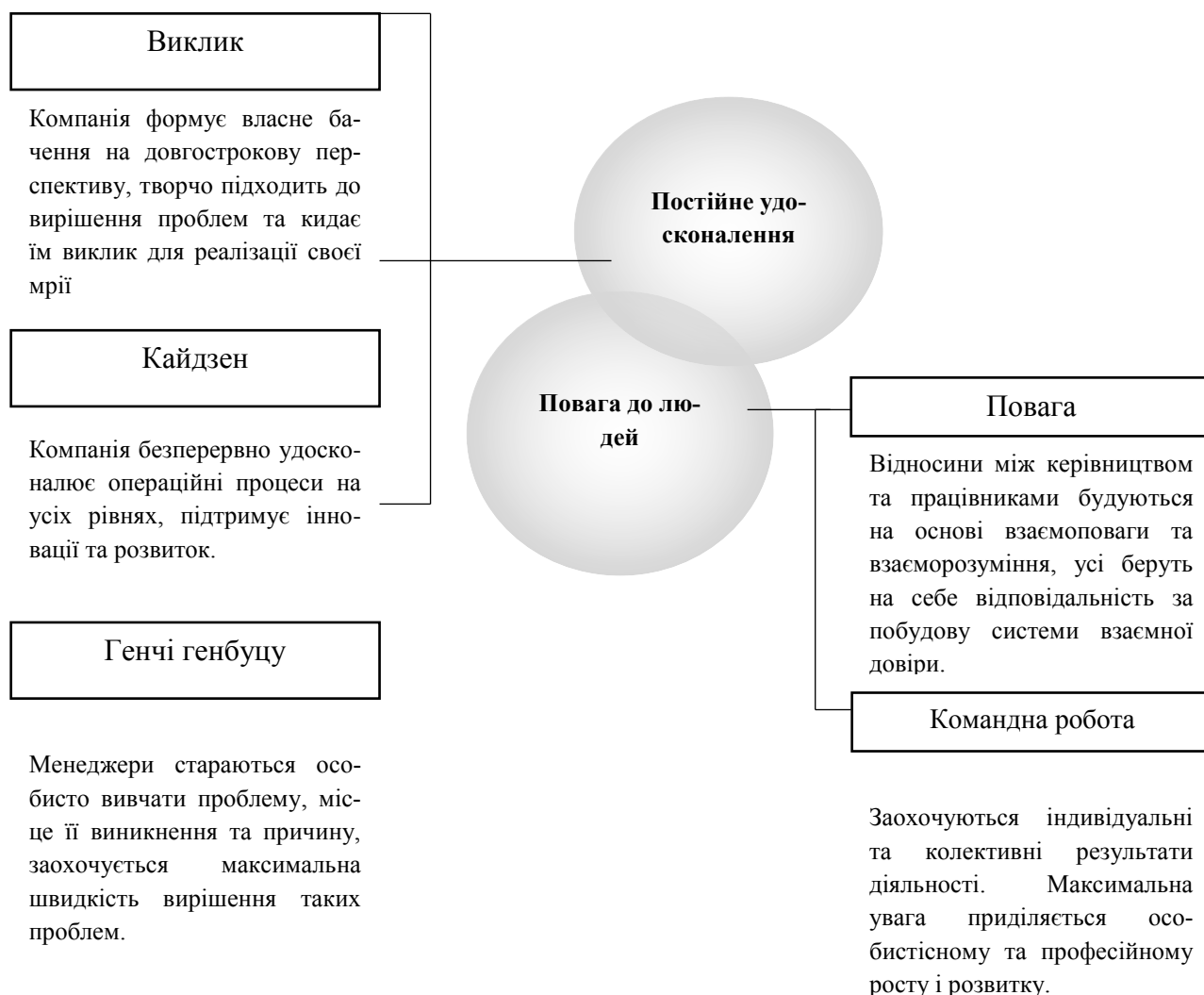


Рис. 1. Головні принципи корпоративної культури “Toyota Motor Corporation”

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

“Volkswagen Group” забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар’єрного зростання. Один із найважливіших елементів корпоративної політики компанії – просування молодих фахівців, їх рання інтеграція в діловий і виробничий процес. Це дозволяє забезпечити концерну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [11].

Зміст і сутність корпоративної культури компанії детально викладені в Кодексі поведінки [9] – офіційному документі, обов’язковому до виконання усіма працівниками компанії, зокрема, йдеться й про принципи корпоративної культури (рис. 2).

Відданість цінностям і дотримання цих принципів дозволяє “Volkswagen Group” залишатися в

центрі інновацій і технологічного лідерства довгі роки.

“General Motors” [12] – американський автомобільний концерн, виробляє вантажні і пасажирські автомобілі в 37 країнах і продає їх у 86 країнах. Компанія продає автомобілі під брендами “Buick”, “Cadillac”, “Chevrolet”, “GMC”, “Holden” та “Wuling”. Штаб-квартира розташована в Детройті (США). Всього працівників у світі станом на 2020 рік – 173 000 осіб.

Принципи корпоративної культури детально представлені в документі Кодекс корпоративної поведінки “Перемога з чесністю” [12] – офіційному документі, оновленому в 2018 році (рис. 3).

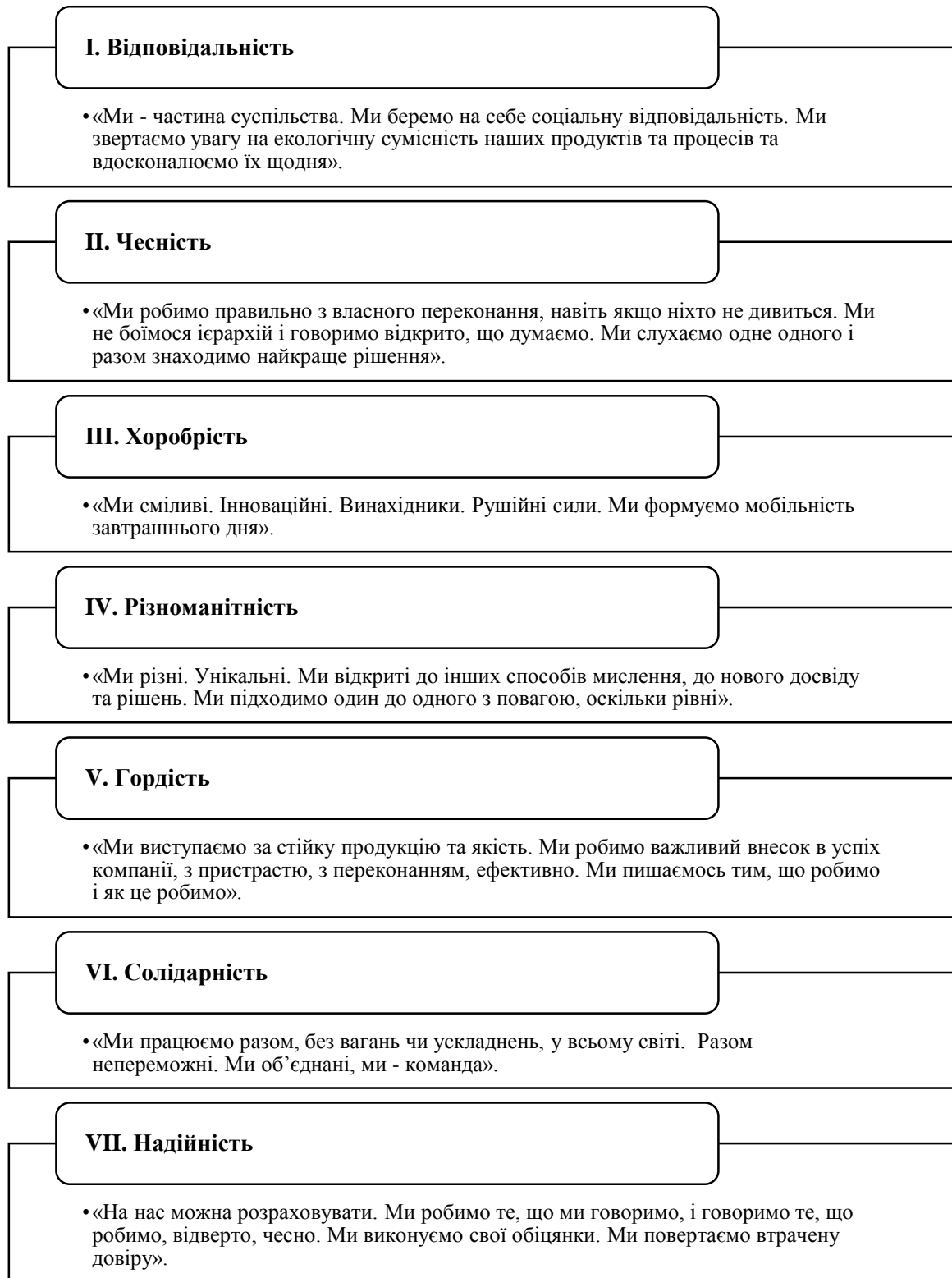


Рис. 2. Корпоративні принципи “Volkswagen Group”
Джерело: сформовано авторами на основі [9]

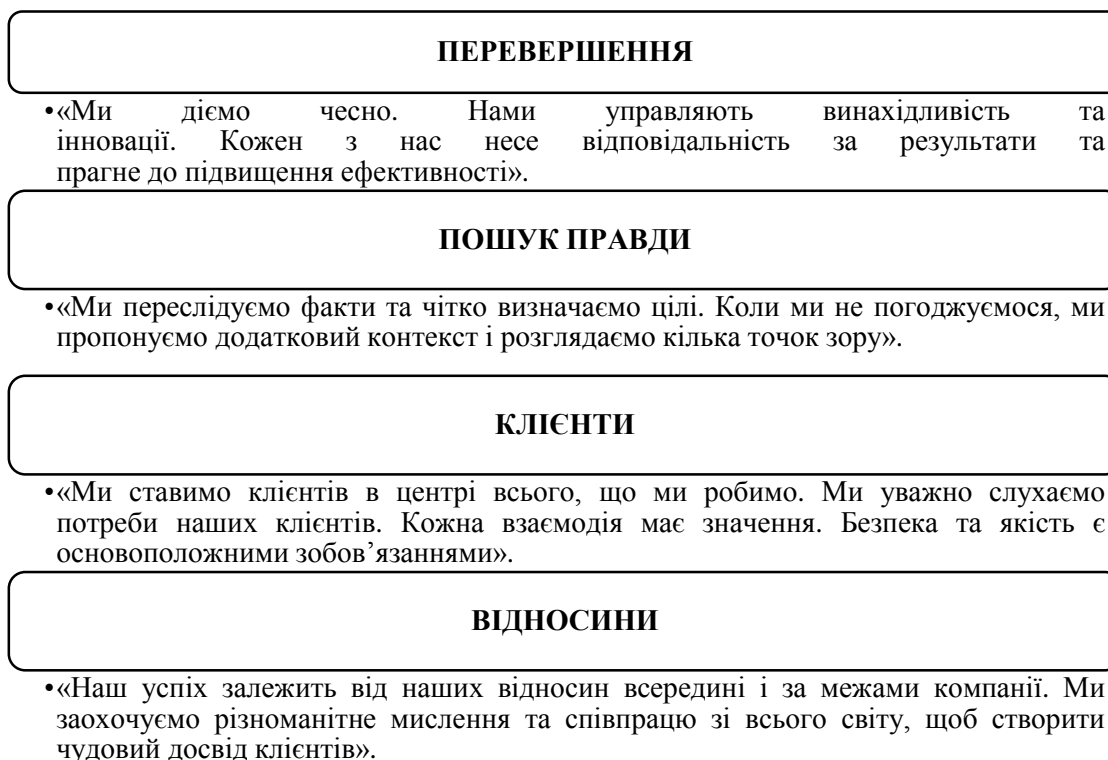


Рис. 3. Корпоративні принципи “General Motors”

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Важливою особливістю цих транснаціональних компаній є те, що у випадку впровадження корпоративної культури в свої представництва у новій країні керівництва уважно вивчають місцеві особливості, менталітет людей та національні цінності і те, як їх можна адаптувати до своєї культури.

Найуживанішим вважається підхід до вивчення національної складової в корпоративній культурі компанії, розроблений Г. Хофстеде. Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту проанкетував 116 тис. робітників компанії IBM у 40 країнах [13, 14, 19]. Його методологія базується на аналізі таких показників: дистанція влади; індивідуалізм / колективізм; маскулінізація / фемінізація; уникнення невизначеності; орієнтація на довгий / короткий період; потурання власним примхам / стриманість. Ці параметри є відносними показниками, свого роду “місцем” країни на шкалі цінностей. Тобто представникам кожної з культур властиві і індивідуалізм, і колективізм, і мужність, і жіночність. Проте співвідношення їх різне. Якщо, наприклад, абсолютний індивідуалізм позначити як 100%, а повну його відсутність – як 0%, то кожна з країн, за результатами соціологічних досліджень, матиме свій показник і відповідно до нього – своє місце на шкалі цінностей [13, 14].

Завдяки офіційним даним консультативно-аналітичного порталу “Hofstede Insights” [15] виокремлено показники національної складової у корпоративній культурі України, Японії, США та Німеччини (рис. 4).

За результатами здійсненого дослідження можемо консолідувати такі ментальні характеристики національної складової у корпоративній культурі українців:

1) домінуючий колективізм. Рівень індивідуалізму і в Україні, і в Японії менший за 50 (в Україні – 25, а в Японії – 46), що дає підставу застосовувати певні методи заохочення персоналу, спрямовані на стимулювання командної роботи та колективного духу. Японське суспільство демонструє багато особливостей колективістського суспільства, наприклад перевага гармонії групи над вираженням індивідуальних думок, люди мають сильне почуття сорому за втрату репутації. Що стосується українців, стосунки мають вирішальне значення для отримання інформації, початку або проведення успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна буде зосередитися на завданнях і побудувати обережний, прихований спосіб спілкування;

2) значна дистанція влади. В українців значно більша відстань між керівником і підлеглим, ніж у Німеччині та США. В Україні підлегли перед тим, як впровадити інновацію, намагатимуться передбачити, якою буде реакція керівника. А у США та Німеччині підлегли схильні не чекати, поки керівництво проявить ініціативу і допустить до прийняття рішення;

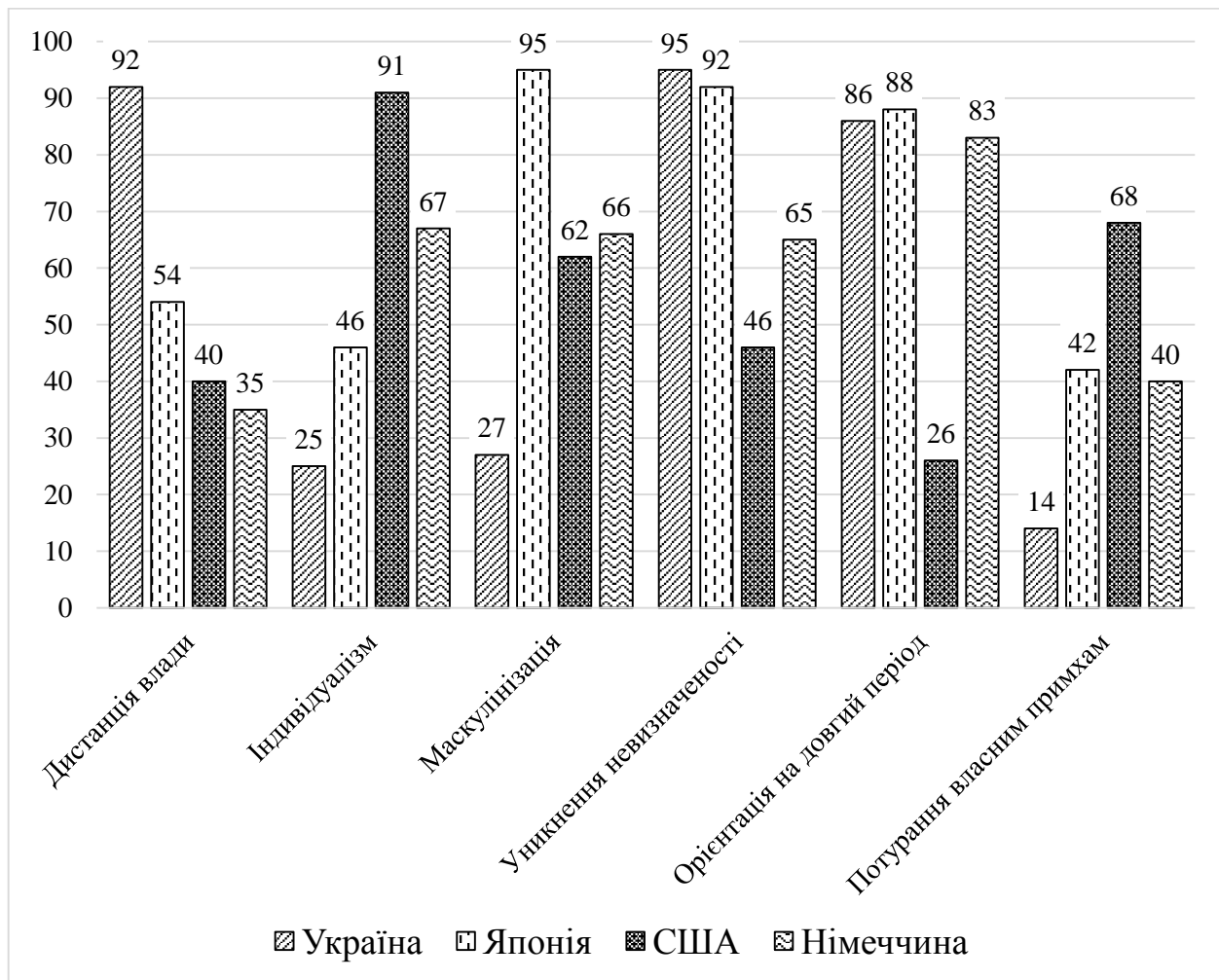


Рис. 4. Показники національної складової у корпоративній культурі України, Японії, США та Німеччини
Джерело: сформовано авторами на основі [15]

3) високе прагнення уникнути невизначеності. Спільною культурною рисою України та Японії є високий показник уникнення невизначеності (95 – в Україні та 92 – в Японії), тобто методи мотивації персоналу в Японії, спрямовані на уникнення невизначеності та задоволення потреби захищеності через забезпечення гарантованості робочого місця, є актуальними й для українців;

4) довгострокова орієнтація. У даному випадку члени українського суспільства схильні більше до довгострокової орієнтації. Це проявляється у прагненні до накопичення заощаджень, завзятості та наполегливості в досягненні цілей. Американські компанії ж оцінюють свою діяльність на короткостроковій основі, а звіти про прибутки та збитки публікуються щоквартально. Це також змушує людей прагнути до швидких результатів на робочому місці;

5) фемінізація. В японському, німецькому та американському суспільствах більше цінуються напористість, досягнення і конкуренція, очікування щодо чоловіків і жінок відрізняються. В Україні ж важливішими є турбота, скромність і кооперація, а розподіл гендерних очікувань не такий виражений;

6) стриманість. Українці вважають, що їх дії обмежені соціальними нормами і що балувати себе неправильно, на відміну від американців, які потурають власним примхам.

Дослідження сутнісних рис українського суспільства свідчить про те, що воно не є повністю подібним за своїми характерними рисами на німецьке, американське чи азійське суспільство, тож жодна з даних корпоративних культур не може бути в повній мірі ефективно застосована на практиці управління українськими компаніями. Вважаємо, що японський стиль управління є ментально найближчим для українського суспільства. Вивчення особливостей корпоративної культури офіційного дилерського центру ТОВ “Гранд мотор” (м. Хмельницький, Україна) [16] показало, що він керується тими ж ключовими принципами, правилами і цінностями корпоративної культури, що й компанія “Toyota Motor Corporation” та її дилери у всьому світі.

ТОВ “Гранд Мотор” розпочало свою роботу в 2007 році та відноситься до офіційної дилерської мережі ПП “Тойота-Україна” [17], яка була заснована в 2003 році та налічує 29 дилерських центрів, 30 сервісних станцій Toyota по всій території

України та 5 дилерських центрів Lexus у Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові. Згідно з рейтингом Міжнародного кадрового порталу “gsc.ua” ПП “Тойота-Україна” увійшло в ТОП-20 найкращих компаній-роботодавців у 2019-2020 рр. [16, 17, 18].

Слідуючи головному принципу Філософії “Toyota Motor Corporation” – клієнт перш за все, ТОВ “Гранд Мотор” постійно підтримує дружні стосунки з клієнтами, демонструє повагу і зацікавленість інтересами споживачів. Вивчаючи потреби і вподобання клієнтів, дилер започаткував декілька проєктів, які вже стали традиціями:

- постійні тест-драйви в спеціальних умовах для можливості найкращим чином відчутти переваги автомобілів Toyota;
- презентації нових моделей автомобілів Toyota;
- різноманітні акції та розіграші подарунків для клієнтів.

У цьому проявляється корпоративна культура компанії. Працівники активно залучаються до участі та організації таких заходів [16].

ТОВ “Гранд Мотор” веде активну благодійну та спонсорську діяльність як самостійно, так і в партнерстві з громадськими та державними організаціями, залучаючи своїх співробітників до участі в суспільно-ефективних проєктах у соціальній та природоохоронній сферах. Виключну увагу ТОВ “Гранд Мотор” приділяє професійному росту співробітників. У нього для цього є особливе слово, основоположний принцип – “кайдзен”, що означає “безперервне вдосконалення”. Таким чином, діють програми навчання та підвищення кваліфікації [16]. Взаємини керівництва і співробітників компанії

будуються на принципах соціального партнерства. Проте українське (пострадянське) суспільство звикло до бюрократичних відносин та чіткої ієрархії, де працівник є підлеглим, а не партнером керівника. В українських дилерських центрах прийняття рішень неможливе без узгодження з керівником.

Автори провели анкетування працівників ТОВ “Гранд Мотор”, у якому взяло участь 30 респондентів, що займають різні посади у дилерському центрі. Головною метою анкетування було визначення рівня сформованості корпоративної культури офіційного дилера ТОВ “Гранд Мотор” у Хмельницькій області. Респондентам було запропоновано оцінити 13 тверджень. Оцінювання відбувалося за десятибальною шкалою. Оцінка залежала від того, наскільки респондент погоджується з даним твердженням (1 – зовсім ні, 10 – так, звісно). Отже, результати відповідей представлені у таблиці 2.

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є, безперечно, гарним результатом. Найбільше співробітники не погодилися з твердженням “Працівники різних організаційних підрозділів мають спільні погляди та перспективи”, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені. Рівень підвищення кваліфікації працівників та стиль керівництва був оцінений лише у 8,1 балів. Такий результат пов’язаний із дистанцією влади в українських дилерських центрах Toyota Motor Corporation, яка є досить високою та має негативний вплив на формування корпоративної культури (рис. 5).

Таблиця 2

Результати аналізу тверджень, що характеризують корпоративну культуру ТОВ “Гранд Мотор”

№ з/п	Твердження	Середній бал
1	Дилерський центр постійно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх працівників	8,1
2	Працівники різних організаційних підрозділів мають спільні погляди та перспективи діяльності	6,6
3	Працівники рідко мають проблеми з досягненням згоди з ключових питань	9,0
4	Стиль керівництва відповідає завданням дилерського центру	8,1
5	Працівники підтримують хороші взаємовідносини один з одним	10,0
6	Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням усіх обставин, що виникають	9,0
7	У дилерському центрі панує взаємоповага між співробітниками	10,0
8	Система заробітної плати не викликає нарікань співробітників	8,7
9	У дилерському центрі налагоджена ефективна система кар’єрного росту	9,0
10	Співробітники чітко розуміють стратегічний курс дилерського центру	9,0
11	Працівникам відома історія створення компанії “Toyota Motor Corporation”	10,0
12	Існує традиція проведення спільних святкувань	9,5
13	Проводяться культурні та спортивні заходи, конкурси	10,0

Джерело: систематизовано авторами на основі проведеного дослідження

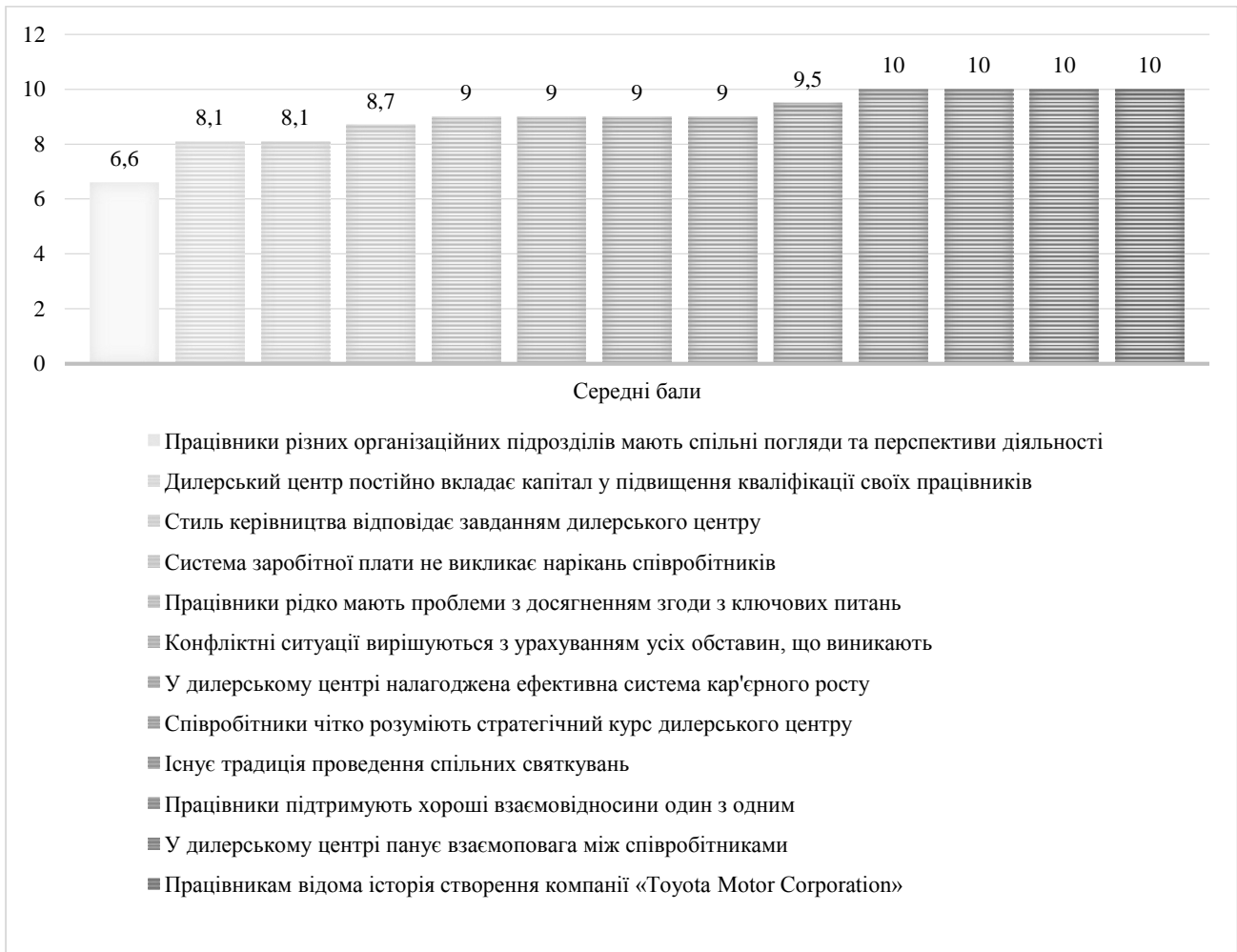


Рис. 5. Результати аналізу тверджень, що характеризують корпоративну культуру ТОВ «Гранд Мотор»
Джерело: систематизовано авторами на основі проведеного дослідження

Оскільки такі риси, як значна дистанція влади та фемінізація, суттєво відрізняються від тих, що притаманні працівникам японських корпорацій, формування корпоративної культури «Toyota Motor Corporation» в українських дилерських центрах повинно сприяти оцінці особливостей духовного розвитку, властивих українцям, залишаючи при цьому непорушними загальні цінності та філософію компанії «Toyota Motor Corporation».

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Люди є найціннішим активом будь-якої компанії, а корпоративна культура – це основа її конкурентних переваг в глобальному бізнес-середовищі. Тому визначення принципів формування корпоративної культури компанії як внутрішнього середовища зародження та становлення загальних цінностей сталого цивілізаційного розвитку є актуальною проблемою сьогодення. Корпоративна культура створює «внутрішній, духовний стрижень» компанії, сприяє згуртуванню колективу, формує у співробітників почуття відповідальності за свою роботу. Корпоративна культура підвищує ефективність роботи команди і вирішує задачі як індивідуального розвитку співробітників, так і розвитку компанії загалом. Вона створює передумови для формування стійкого

та ефективно працюючого колективу, що чітко представляє місію компанії.

Процес формування корпоративної культури сучасних компаній повинен враховувати глобалізацію суспільства, досвід розвинених країн, чинники зовнішнього середовища та вплив національного менталітету. Залежно від особливостей народу формується специфіка взаємин всередині колективу, уміння або ж, навпаки, нездатність ефективно комунікувати, ділитися досвідом, працювати в командах, довіряти одне одному, сповідувати спільну ідею і ціль та імплементувати стратегічні цілі.

Вміле управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності компанії та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Никифорова В. Г. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб.

наук. праць / Никифорова В. Г., Кравченко В. О.; [за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін.]. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 1 (69). – С. 189-198.

2. Асонов Г. Ф. Особливості економічної культури в США, Японії, країнах Західної Європи / Асонов Г. Ф., Хуторенко О. А., Шаблій Е. І. – К. : УкрІНТЕІ, 1992. – 60 с.

3. Грачев М. В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования) / Грачев М. В. – М. : Наука, 1990. – 136 с.

4. Конарева Л. А. Управление качеством продукции и освоение передовой технологии (Опыт США и Японии) : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. эконом. наук : спец. 08605. – Москва, 2000. – С. 155-170.

5. Фурсик К. А. Формування організаційної культури сучасного підприємства / Фурсик К. А. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 107 с.

6. Global 2000. The World's Largest Public Companies. Forbes. 2020. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#5920b443335d>.

7. Офіційний сайт “Toyota Motor Corporation”. URL: <https://global.toyota/en/>.

8. Toyota. Матеріали з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Toyota>.

9. Офіційний сайт “Volkswagen Group”. URL: <https://www.volkswagenag.com/>.

10. Volkswagen AG. Матеріали з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_AG.

11. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях / Баніт О. В. – К. : ДКС-Центр, 2018. – 414 с.

12. Офіційний сайт “General Motors”. URL: <https://www.gm.com/>.

13. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories [Academy of Management Executive], Eaglewood Cliffs, America.

14. Григор’єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні / Григор’єва М. І. // Економіка та держава. – 2014. – № 5. – С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_5_9.

15. Консультативно-аналітичний портал “Hofstede Insights”. URL: <https://www.hofstede-insights.com/>.

16. Офіційний сайт ТОВ “Гранд Мотор”. URL: <https://grand-motor.toyota.ua/>.

17. Офіційний сайт ПП “Тойота Мотор”. URL: <https://www.toyota.ua/world-of-toyota/toyota-in-ukraine/index.json>.

18. Оголошено переможців “Рейтингу роботодавців України” 2019/2020. Міжнародний кадровий портал grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/article/26875>.

19. Феш М. С. Особливості впливу національного характеру на формування корпоративної культури підприємств / Феш М. С., Запорожан Л. П., Циквас Х. Р. // Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 36-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_7.

20. Латышев И. О. Особенности корпоративных культур ведущих автопроизводителей / Латышев И. О., Гадиева М. Б. // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. Т. 7. № 2 (27). – С. 46-51.

REFERENCES

1. Nykyforenko, V. H. and Kravchenko, V. O. (2019), Korporatyvna kul'tura iak skladova konkurentnykh perevah pidpryemstva. Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats', za red. M. I. Zvieriakova (holov. red.) ta in., Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Odesa, № 1 (69), s. 189-198.

2. Assonov, H. F. Khutorenko, O. A. and Shabliij, E. I. (1992), Osoblyvosti ekonomichnoi kul'tury v SShA, Yaponii, krainakh Zakhidnoi Yevropy, UkrINTEI, K., 60 s.

3. Hrachev, M. V. (1990), Upravlenye trudom (Teoriya y praktyka kapytalystycheskoho khozajstvovaniya), Nauka, M., 136 s.

4. Konareva, L. A. (2000), Upravlenye kachestvom produktsyy y osvoenye peredovoy tekhnolohyy (Opyt SShA y Yaponyy) : avtoref. dyss. na soyskanye uch. stepeny kand. ekonom. nauk : spets. 08605, Moskva, s. 155-170.

5. Fursyk, K. A. (2017), Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury suchasnoho pidpryemstva, TNEU, Ternopil', 107 s.

6. Global 2000. The World's Largest Public Companies. Forbes. 2020, available at: <https://www.forbes.com/global2000/#5920b443335d>.

7. Ofitsijnyj sajt “Toyota Motor Corporation”, available at: <https://global.toyota/en/>.

8. Toyota. Materialy z Vikipedii – vil'noi entsyklopedii, available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Toyota>.

9. Ofitsijnyj sajt “Volkswagen Group”, available at: <https://www.volkswagenag.com/>.

10. Volkswagen AG. Materialy z Vikipedii – vil'noi entsyklopedii, available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_AG.

11. Banit, O. V. (2018), Systemy profesijnogo rozvytku menezheriv u transnatsional'nykh korporatsiiakh, DKS-Tsentr, K., 414 s.

12. Ofitsijnyj sajt “General Motors”, available at: <https://www.gm.com/>.

13. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories [Academy of Management Executive], Eaglewood Cliffs, America.

14. Hryhor'ieva, M. I. (2014), Osoblyvosti adaptatsii korporatyvnoi kul'tury na predstavnytstvakh inozemnykh pidpryemstv v Ukraini, Ekonomika ta derzhava, № 5, s. 35-39, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_5_9.

15. Konsul'tatyvno-analitychnyj portal “Hofstede Insights”, available at: <https://www.hofstede-insights.com/>.

16. Ofitsijnyj sajt TOV “Hrand Motor”, available at: <https://grand-motor.toyota.ua/>.

17. Ofitsijnyj sajt PII “Tojota Motor”, available at: <https://www.toyota.ua/world-of-toyota/toyota-in-ukraine/index.json>.

18. Oholosheno peremozhtsiv “Rejtynhu robotodavtsiv Ukrainy” 2019/2020. Mizhnarodnyj kadrovyj portal grc.ua. 2020, available at: <https://grc.ua/article/26875>.

19. Fesh, M. S. Zaporozhan, L. P. and Tsykvas, Kh. R. (2015), Osoblyvosti vplyvu natsional'noho kharakteru na formuvannia korporativnoi kul'tury pidpriemstv, Naukovi zapysky Ukrains'koi akademii drukarstva. Seriia : Ekonomichni nauky. № 1. S. 36-42, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_7.

20. Latyshev, Y. O. and Hadyeva, M. B. (2015), Osobennosty korporativnykh kul'tur veduschykh avtoproyzvoditelej, Ynternet-zhurnal Naukovedenye, T. 7. № 2 (27), s. 46-51.

Стаття надійшла до редакції 09 березня 2020 року