

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧЕРНИЛЕВСЬКИЙ ПАВЛО КОСТЯНТИНОВИЧ

Допускається до захисту:
В.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«____» _____ 2024 р.

**Крос-культурні моделі управління стійким розвитком суб'єктів
зовнішньоекономічної діяльності**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тетяна ОРЕХОВА, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
д.е.н., професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Чернилевський Павло Костянтинович. Крос-культурні моделі управління стійким розвитком суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто типологію організаційних культур, проведено їх компаративний аналіз. Досліджено особливості управління діяльністю підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища. Проаналізовано фактори стійкого розвитку підприємства сфери послуг, розглянуті механізми підвищення ефективності впровадження крос-культурних моделей.

Основним науковим результатом магістерської роботи є апробація впровадження крос-культурної моделі управління стійким розвитком та аналіз його ефективності.

Ключові слова: сталий розвиток, крос-культурні моделі, організаційна культура, зовнішньоекономічна діяльність, сфера послуг

94 с., 6 табл., 11 рис., бібліограф.: 73 найм.

Pavlo Chernylevskiy. Cross-cultural models for sustainable development management in foreign economic activity enterprises.

Specialty 073 Management. Educational program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The thesis contains typology review and comparative analysis of organizational cultures, research on aspects of foreign economic activity enterprises' management in cross-cultural environment, analysis of sustainable development factors in service enterprises and ways to improve the efficiency of cross-cultural model implementation.

The primary scientific result of the thesis is the approbation of cross-cultural sustainable development management model implementation and the analysis of its efficiency.

Keywords: sustainable development, cross-cultural models, organizational culture, foreign economic activity, service sector.

94 p., 6 tabl., 11 fig., bibliography: 73 it.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Природа та типи організаційних культур	7
1.2 Фактори стійкого розвитку підприємства	18
1.3 Особливості управління діяльністю підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ВПРОВАДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ПОСЛУГ	34
2.1 Аналіз ринку сфери маркетингових послуг повного циклу	34
2.2 Оцінки системи факторів впливу на стійкий розвиток підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності сфери послуг на прикладі ТОВ «Найт Коміті»	41
2.3 Оцінка ефективності діючої кроскультурної моделі управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Найт Коміті»	54
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.....	62
3.1 Соціальна відповідальність у крос-культурному менеджменті підприємства	62
3.2 Крос-культурні особливості формування міжнародного іміджу підприємства	68
3.3 Механізми найму співробітників та організація внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі.....	76
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації бізнесу та необхідністю забезпечення стійкого розвитку підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. В сучасних умовах успішність міжнародного бізнесу все більше залежить від здатності організацій ефективно управляти культурним різноманіттям, адаптувати управлінські практики до особливостей різних ринків та забезпечувати ефективну крос-культурну комунікацію.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження крос-культурних моделей управління стійким розвитком підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в сфері послуг.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні основи крос-культурних моделей управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати природу та типи організаційних культур;
- визначити фактори стійкого розвитку підприємства;
- вивчити особливості управління діяльністю підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища;
- провести аналіз ринку сфери маркетингових послуг повного циклу;
- оцінити систему факторів впливу на стійкий розвиток підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити ефективність діючої крос-культурної моделі управління стійким розвитком підприємства;
- розробити механізми підвищення ефективності впровадження крос-культурних моделей в управлінні стійким розвитком суб'єктів зовнішньоекономічних відносин.

Об'єктом дослідження є процес управління стійким розвитком підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в сфері послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти впровадження крос-культурних моделей управління стійким розвитком підприємства на прикладі ТОВ «Найт Коміті».

В роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи економічного та фінансового аналізу, методи крос-культурного аналізу.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад крос-культурного менеджменту та розвитку методологічних підходів до управління стійким розвитком підприємств в міжнародному середовищі.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження крос-культурних моделей управління та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств.

На захист виносяться:

1. Теоретико-методологічні засади крос-культурного управління стійким розвитком підприємства
2. Результати аналізу факторів впливу на стійкий розвиток підприємства в міжнародному середовищі
3. Механізми підвищення ефективності крос-культурних моделей управління
4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи крос-культурного менеджменту

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовано на: XXIV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 3 грудня 2024 року), Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми

забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 1 листопада 2024 року).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Природа та типи організаційних культур

У сучасному глобалізованому світі організаційна культура виступає ключовим фактором успішності підприємства та його конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Організаційна культура являє собою складну багаторівневу систему цінностей, переконань, норм поведінки та традицій, які формують унікальну ідентичність організації та визначають способи взаємодії як всередині колективу, так і з зовнішнім середовищем.

Дослідження природи організаційної культури та її типології є фундаментальними для розуміння механізмів ефективного управління підприємством в умовах крос-культурного середовища. За даними досліджень McKinsley, компанії з сильною організаційною культурою генерують до трьох разів більше загальних доходів акціонерів порівняно з компаніями, де культурі приділяється менше уваги.

В умовах інтернаціоналізації бізнесу особливого значення набуває розуміння природи організаційної культури та її впливу на ефективність управління підприємством. Організаційна культура являє собою складний багатогранний феномен, який формується та розвивається під впливом численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Глибоке розуміння сутності організаційної культури та її типології є критично важливим для ефективного крос-культурного менеджменту.

Природа організаційної культури має дуальний характер. З одного боку, вона є продуктом природної еволюції організації, що формується спонтанно під впливом численних факторів. З іншого боку, організаційна культура може бути об'єктом свідомого управлінського впливу та цілеспрямованих змін. Така

дуальність визначає складність процесів формування та трансформації організаційної культури в умовах крос-культурної взаємодії.

Одним з визначних науковців, що зробили значний внесок у дослідження організаційних культур підприємства став Едгар Шейн. Він дає наступне визначення терміну «організаційна культура»: «послідовність спільних базових уявлень (здогадок) яким навчається колектив в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які стали достатньо корисними аби бути визнаними дійсними і, відповідно, викладаються новим учасникам як правильний спосіб усвідомлення, обмірковування та відчуття відповідно до цих проблем».

Згідно з концепцією Е. Шейна, організаційна культура має трирівневу структуру, що включає артефакти, проголошувані цінності та базові припущення.



Рисунок 1.1 – Ієрархія аспектів організаційної культури за теорією Е. Шейна

Джерело: складено автором на основі [1].

Артефакти представляють видимий рівень культури і включають всі феномени, які можна побачити, почути та відчуті при взаємодії з новою організацією. До них відносяться архітектура оточення, мова, технології, продукти, стиль одягу, міфи та історії про організацію, опубліковані списки цінностей, ритуали та церемонії. Артефакти слугують зовнішнім відображенням культури організації, так від вигляду офісу, розташування

робочих місць, фокусування на відкритому чи закритому форматі офісного простору може бути індикатором акценту на колективній праці, політика дрес-коду може демонструвати формальність або неформальність внутрішньої організації. Індивідуальна та колективна поведінка також є артефактами, які відображають очікування і норми організації. До них можуть належати як стандарти комунікації, алгоритми прийняття рішень і загальних підхід до вирішення проблем. Аналіз артефактів дозволяє встановити цінності які зумовлюють появу даних артефактів, навіть якщо ці цінності не є публічними. Проголошувані цінності, в свою чергу, відображають свідомі переконання, моральні та етичні норми, які визначають поведінку членів організації. До них можуть належати місія компанії, бачення, задекларовані цінності та інші офіційні документи. Проявом проголошуваних цінностей в тому числі є зовнішня комунікація менеджерів та лідерів організації. Останнім рівнем організаційної культури на думку Е. Шейна є базові припущення. Вони становлять найглибший рівень культури і включають неусвідомлювані, самоочевидні переконання та цінності, які визначають поведінку людей на підсвідомому рівні. Дані цінності формують ядро організаційної культури і формують негласний набір основних правил організації на основі яких будується поведінка та прийняття рішень суб'єкта організації. Даний прошарок формується внаслідок досвіду, контекстуалізованих взаємодій та спостережень і формалізуються у вигляді стандартів які рідко ставлять під сумнів або змінюють. Так, наприклад, в організації може існувати атмосфера внутрішньої конкуренції і це впливатиме безпосередньо на сприйняття колективної праці та роботи загалом, стаючи вагомим фактором в результативності діяльності підприємства. В крос-культурному контексті модель Шейна корисна простотою алгоритму дослідження культурного ландшафту своєї організації за допомогою дослідження окремо видимих елементів (артефактів), проголошуваних цінностей та базових припущень. Особливо корисною для вивчення крос-культурних аспектів організації підприємства є акцентування уваги на негласному, фундаментальному

прошарку культури, адже він часто утворюється за мінімальної прямої участі керівництва і потребує контролю та регулювання для унеможливлення формування токсичної культури, що негативно впливатиме на успішність підприємства.

Важливим аспектом розуміння природи організаційної культури є її функції в організації. Дослідники виділяють наступні ключові функції: адаптивна (забезпечує пристосування організації до зовнішнього середовища), інтегративна (забезпечує внутрішню єдність), регулятивна (визначає норми поведінки), орієнтаційна (надає сенс діяльності), мотиваційна (створює стимули для роботи) та освітньо-розвиваюча (сприяє розвитку персоналу).

Формування організаційної культури відбувається під впливом численних факторів. До зовнішніх факторів відносяться національна культура, особливості галузі, законодавство, економічна ситуація, соціально-політичний контекст. Внутрішні фактори включають особистість засновника, історію організації, розмір та структуру, технології, цілі та стратегію, кваліфікацію персоналу.

У контексті крос-культурного менеджменту особливого значення набуває вплив національної культури на формування організаційної культури. Дослідження Г. Хофстеде показали, що національні культурні цінності суттєво впливають на організаційну культуру через такі виміри як дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскуліність/фемініність, уникнення невизначеності, довгострокова/короткострокова орієнтація та потурання бажанням/стриманість. Теорію організаційної культури Г. Хофстеде як таку, яка на думку автора є найбільш прикладною у даному дослідженні, буде деталізовано у наступному розділі.

У 1972 році американський дослідник Роджер Харрісон вперше запропонував свою концепцію типології організаційних культур, яка згодом була розвинена та доповнена британським теоретиком менеджменту Чарльзом Хенді. Ця типологія стала однією з найбільш впливових у теорії організаційної культури та залишається актуальною до сьогодні.

Харрісон спочатку описав чотири базових типи організаційної культури, базуючись на власних спостереженнях за різними компаніями та організаціями. Він звернув увагу на те, що кожна організація має свою унікальну «ідеологію», яка визначає способи взаємодії між співробітниками, прийняття рішень та розподілу влади. Чарльз Хенді пізніше розвинув цю концепцію, надавши кожному типу культури образну назву.



Рисунок 1.2 – Типологія організаційних культур за Р. Харрісоном та Ч. Хенді, горизонтальна вісь – рівень співпраці (зліва направо), вертикальна вісь – рівень поділу влади (знизу вверх)

Джерело: складено автором на основі [6].

1. Культура влади (Зевса) - характеризується жорсткою ієрархією та централізованим прийняттям рішень. Ефективна в кризових ситуаціях, типова для малого бізнесу. Недолік - залежність від лідера.

2. Рольова культура (Аполлона) - базується на чітких правилах та розподілі обов'язків. Поширена в бюрократичних організаціях. Забезпечує стабільність, але повільно адаптується до змін.

3. Культура завдань (Афіни) - орієнтована на результат, використовує проєктні команди та цінує професіоналізм. Характерна для консалтингу та креативних індустрій. Сприяє інноваціям.

4. Культура особистості (Діоніса) - фокусується на індивідуальному розвитку працівників. Типова для творчих та академічних організацій. Складність - узгодження особистих та організаційних цілей. Важливо зазначити, що в чистому вигляді ці типи культур зустрічаються рідко. Більшість організацій мають змішану культуру з переважанням певного типу. Крім того, різні підрозділи однієї організації можуть мати різні субкультури. Наприклад, фінансовий відділ може працювати за принципами рольової культури, тоді як відділ розробки нових продуктів - за принципами культури завдань.

Типологія Харрісона-Хенді допомагає не лише описати існуючу організаційну культуру, але й визначити напрямки її розвитку. Розуміння типу культури особливо важливе при проведенні організаційних змін, злиттів та поглинань, оскільки конфлікт культур може стати серйозною перешкодою для успішної інтеграції.

У сучасному світі, що характеризується високою динамікою змін та необхідністю постійних інновацій, організації часто прагнуть поєднати елементи різних типів культур для досягнення максимальної ефективності. При цьому важливо зберігати баланс між стабільністю та гнучкістю, індивідуальною свободою та організаційним порядком. Типологія організаційних культур, розроблена Кімом Камероном та Робертом Куїном наприкінці 1990-х років, базується на рамковій конструкції конкуруючих цінностей.

В основу своєї концепції дослідники поклали два виміри. Перший вимір відображає орієнтацію організації на внутрішні процеси (інтеграція) або на зовнішнє середовище (диференціація). Другий вимір характеризує баланс між стабільністю і контролем з одного боку, та гнучкістю і дискретністю з іншого. На перетині цих вимірів формуються чотири типи організаційної культури, кожен з яких має свої унікальні характеристики.

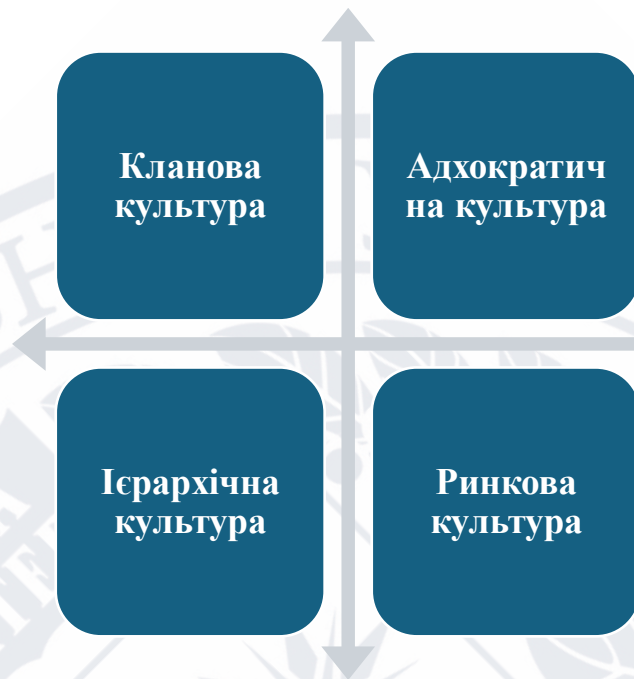


Рисунок 1.3 – Типологія організаційних культур за К. Камероном та Р. Куїнном, горизонтальна вісь – від внутрішнього до зовнішнього фокусування (зліва направо), вертикальна вісь – від стабільності до гнучкості (знизу вверху)

Джерело: складено автором на основі [8].

Кланова культура (родинна) характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю в прийнятті рішень. У таких організаціях панує дружня, сімейна атмосфера, де цінуються традиції, відданість справі та турбота про людей. Лідери сприймаються як наставники або навіть батьківські фігури. Типовими представниками кланової культури є японські корпорації та сімейні підприємства.

Адхократична культура поєднує зовнішню орієнтацію з гнучкістю. Це динамічне, підприємницьке середовище, де заохочується ініціатива, творчість та інновації. Лідери в таких організаціях - це візіонери та новатори, готові ризикувати заради досягнення успіху. Головним критерієм ефективності є створення унікальних продуктів та послуг, випередження конкурентів у інноваціях. Ця культура характерна для компаній у сфері високих технологій, креативних індустрій, стартапів.

Ієрархічна культура орієнтована на внутрішні процеси та підтримку стабільності. Такі організації характеризуються формалізованою та структурованою робочою атмосферою, де діють чіткі процедури та правила. Успіх визначається надійністю поставок, чітким дотриманням графіків та низькими витратами. Ця культура типова для державних установ, великих корпорацій та підприємств у регульованих галузях.

Ринкова культура поєднує зовнішню орієнтацію зі стабільністю та контролем. Такі організації орієнтовані на результат, конкурентоспроможність та продуктивність. Лідери - вимогливі керівники, орієнтовані на досягнення цілей та перемогу в конкурентній боротьбі. Успіх визначається через показники ринкової частки та проникнення на ринок. Ця культура поширена серед компаній, що працюють у висококонкурентних галузях.

Особливістю моделі Камерона-Куїнна є те, що вона не лише описує типи культур, але й пропонує інструментарій для їх діагностики - опитувальник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Це дозволяє не тільки визначити домінуючий тип культури, але й оцінити ступінь її узгодженості, виявити бажаний напрямок змін.

Важливо розуміти, що жоден з типів культури не є абсолютно «правильним» чи «неправильним». Ефективність культури залежить від зовнішнього контексту, стратегії організації та етапу її життєвого циклу. Більше того, в успішних організаціях часто присутні елементи всіх чотирьох типів культур, але в різних пропорціях.

Типологія організаційних культур, запропонована Терренсом Ділом та Аланом Кеннеді у 1982 році, стала важливим внеском у розуміння впливу зовнішнього середовища на формування корпоративної культури. У своїй праці «Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life» дослідники представили модель, що базується на двох ключових параметрах: швидкості зворотного зв'язку від ринку та ступені ризику у діяльності організації.

Діл та Кеннеді стверджували, що характер діяльності організації та особливості її бізнес-середовища значною мірою визначають формування

певного типу організаційної культури. На основі комбінації швидкості отримання зворотного зв'язку (від швидкого до повільного) та рівня ризику прийняття рішень (від високого до низького) вони виділили чотири базових типи культури.



Рисунок 1.4 – Типологія організаційних культур за Т. Ділом та А. Кеннеді, горизонтальна вісь – швидкість зворотнього зв'язку від повільного до швидкого (зліва направо), вертикальна вісь – ризик від низького до високого (знизу вверху)

Джерело: складено автором на основі [10].

Культура «крутих хлопців» або «мачо» (висока швидкість зворотного зв'язку, високий рівень ризику) характерна для організацій, де рішення приймаються швидко, а ставки високі. У такому середовищі цінуються індивідуалізм, конкурентність та готовність ризикувати. Успіх приносить швидке визнання та винагороду, але невдачі можуть мати серйозні наслідки. Ця культура поширена у індустрії розваг, рекламному бізнесі, на фінансових ринках. Основний виклик такої культури - висока плинність кадрів та емоційне вигорання співробітників через постійний стрес.

Культура «старанної роботи» (швидкий зворотний зв'язок, низький ризик) формується в організаціях, де успіх залежить від наполегливості та уваги до деталей. Співробітники отримують швидкий відгук про результати своєї роботи, але ризики відносно низькі. Ця культура характерна для компаній масового ринку, роздрібної торгівлі, сфери послуг.

Культура «ставки на компанію» або «аналітичного проекту» (повільний зворотний зв'язок, високий ризик) виникає в організаціях, де рішення вимагають значних інвестицій, а результати стають відомими через тривалий час. Типові приклади - аерокосмічна промисловість, фармацевтичні компанії, нафтогазовий сектор.

Культура «процесу» або «бюрократична» (повільний зворотний зв'язок, низький ризик) характерна для організацій зі стабільним середовищем, де більше уваги приділяється процесу роботи, ніж її результату. Типові представники - державні установи, регульовані галузі, страхові компанії.

Важливим внеском Діла та Кеннеді є також їхнє дослідження культурних мереж - неформальних каналів комунікації, через які передаються цінності та норми організації. Вони підкреслювали роль «культурних носіїв» - ключових фігур, які зберігають та транслиують організаційні цінності.

У сучасному світі, що характеризується зростанням невизначеності та прискоренням змін, організації часто змушені поєднувати елементи різних типів культур. Наприклад, технологічні компанії можуть поєднувати елементи культури «крутих хлопців» у розробці нових продуктів з елементами культури «старанної роботи» в обслуговуванні клієнтів. Це робить типологію Діла-Кеннеді актуальним інструментом для аналізу та розвитку організаційної культури.

Типологія організаційних культур, розроблена Майклом Бурке у 1980-х роках, є однією з найбільш детальних та структурованих моделей у теорії організаційної поведінки. Бурке запропонував розглядати організаційну культуру через призму взаємодії організації із зовнішнім середовищем та особливостей внутрішніх відносин, виділивши вісім типів культури.

В основу своєї типології Бурке поклав розуміння організації як системи, що складається з певних поведінкових моделей, цінностей та способів взаємодії. Він вважав, що організаційна культура формується під впливом як зовнішніх факторів (ринкові умови, технологічні зміни, соціокультурне середовище), так і внутрішніх характеристик організації (структура, системи управління, стиль лідерства). М. Бурке виділяє наступні типи організаційних культур.

1. «Оранжерея» – бюрократична культура з формалізованими відносинами та низькою адаптивністю.
2. «Збирачі колосків» – опортуністична культура, орієнтована на швидке використання можливостей без довгострокової стратегії.
3. «Городня» – культура планомірного розвитку з фокусом на довгострокове зростання.
4. «Французький сад» – структурована культура з балансом між контролем та інноваціями.
5. «Великі плантації» – культура великих організацій з розвиненими системами навчання та кар'єрного росту.
6. «Ліана» – гнучка культура з мінімальною ієрархією та проектним підходом.
7. «Косяк риб» – адаптивна культура з чіткими цілями та гнучкими методами їх досягнення.
8. «Кочівна орхідея» – мобільна культура з високою адаптивністю до різних умов.

Ця типологія допомагає зрозуміти зв'язок між організаційною культурою та стратегією розвитку, використовується при проведенні організаційних змін та управлінні персоналом. Типологія Бурке є особливо цінною для розуміння взаємозв'язку між організаційною культурою та стратегією розвитку. Вона допомагає менеджерам усвідомити, як культура впливає на здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати поставлених цілей. У сучасних умовах ця типологія часто використовується

при проведенні організаційних змін, розробці програм розвитку та формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

Особливої уваги заслуговує питання сили організаційної культури. Сильна організаційна культура характеризується чіткістю та узгодженістю цінностей, їх широким поширенням серед співробітників та стійкістю в часі. Сильна культура може бути як перевагою, так і недоліком організації. З одного боку, вона забезпечує стабільність, передбачуваність поведінки, єдність цілей та дій. З іншого боку, сильна культура може створювати бар'єри для змін та інновацій, обмежувати різноманітність поглядів та підходів.

1.2 Фактори стійкого розвитку підприємства

Традиційний підхід до аналізу середовища підприємства передбачає виділення трьох ключових рівнів: макро-, мезо- та мікросередовища, кожен з яких характеризується специфічними механізмами впливу на можливості сталого розвитку організації.

В умовах глобалізації та підвищеної турбулентності бізнес-середовища особливого значення набуває здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін на всіх рівнях середовища, забезпечуючи при цьому баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Це вимагає розвитку системного розуміння взаємозв'язків між різними факторами середовища та їх впливу на стратегічні та операційні аспекти діяльності організації.

Розуміння специфіки впливу різних рівнів середовища створює основу для розробки інтегрованих підходів до управління сталим розвитком підприємства.

Політико-правові фактори макросередовища створюють інституційний контекст діяльності підприємства та визначають «правила гри» на ринку.

Політичні ризики, включаючи зміни режимів, геополітичні конфлікти, торговельні війни, можуть суттєво впливати на можливості міжнародної експансії та глобальних ланцюгів постачання. Підприємства повинні адаптуватися до нових екологічних стандартів, вимог соціальної відповідальності, правил корпоративного управління і слідкувати за імплементацією нових стандартів для ринків, в яких бере участь підприємство. Так крім загальних: Керівних принципів Організації Об'єднаних Націй з питань бізнесу та прав людини (UNGP), актів Робочої групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD), Глобальної ініціативи щодо звітності (GRI), актів Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB), існують регіональні організації та нормативно-правові акти, вимоги яких часто несуть імперативний характер (в тому числі щодо конкретних ринків): Директива ЄС щодо належної перевірки сталого розвитку (CSDDD), Правило SEC про розкриття інформацію про кліматичні ризики (США), Регламент ЄС про штучний інтелект, тощо.

Законодавчі зміни у сфері охорони довкілля, зокрема впровадження механізмів вуглецевого ціноутворення, встановлення більш жорстких екологічних стандартів, посилення відповідальності за екологічні правопорушення, створюють нові виклики для бізнесу. Підприємства змушені інвестувати в екологічну модернізацію виробництва, впроваджувати системи екологічного менеджменту, розвивати «зелені» технології [23]. Економічні фактори макросередовища характеризуються підвищеною волатильністю та взаємозалежністю в глобальній економіці. Макроекономічна нестабільність, включаючи коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни процентних ставок, створює додаткові ризики для фінансової стійкості підприємств. Циклічність економічного розвитку вимагає від організацій здатності адаптуватися до різних фаз економічного циклу, зберігаючи при цьому орієнтацію на довгострокові цілі сталого розвитку.

Глобальні економічні тренди, такі як цифровізація економіки, розвиток платформних бізнес-моделей, трансформація глобальних ланцюгів створення

вартості, суттєво впливають на конкурентне середовище та бізнес-моделі підприємств. Основними показниками економічного фактору сталого розвитку є валовий внутрішній продукт, рівень інфляції та прямі зовнішні інвестиції. Так низький рівень ВВП на душу населення зумовлює вищий рівень самозайнятості та переважність малого бізнесу, цей показник є загальним індикатором якості економічного середовища для підприємництва. Схожим чином, обсяг внутрішніх прямих інвестицій є індикатором засвоєння нових технологій і прямо впливає на продовжуваність підприємницької діяльності. Іншими факторами є рівень доходів, бюрократизації та економічна політика. Особливого значення набуває здатність організацій інтегруватися в глобальні економічні мережі та екосистеми, зберігаючи при цьому локальну стійкість та адаптивність.

Екологічні фактори макросередовища набувають критичного значення в контексті глобальних кліматичних змін та екологічних викликів. Зміна клімату створює нові фізичні ризики для бізнесу, включаючи екстремальні погодні явища, дефіцит ресурсів, порушення ланцюгів постачання. Перехід до низьковуглецевої економіки вимагає від підприємств суттєвої трансформації бізнес-моделей та виробничих процесів. Міжнародні екологічні угоди та ініціативи, такі як Паризька кліматична угода, створюють новий регуляторний контекст для бізнесу. Підприємства повинні враховувати глобальні екологічні цілі при формуванні своїх стратегій розвитку, інвестувати в «зелені» технології та розвивати практики циркулярної економіки.

Соціально-демографічні фактори макросередовища формують довгострокові тренди розвитку ринків праці та споживання. Демографічні зміни, включаючи старіння населення в розвинених країнах та зростання молодого населення в країнах, що розвиваються, зміни в структурі зайнятості та безробіття створюють нові виклики та можливості для бізнесу. Так, наприклад, низький рівень зайнятості в регіоні корелює зі збільшенням самозайнятості як базової форми підприємництва. Поява нових форм праці,

трансформація споживчих переваг вимагають від підприємств адаптації HR-стратегій та маркетингових підходів.

Технологічні фактори макросередовища характеризуються експоненціальним зростанням темпів інновацій та скороченням життєвого циклу технологій. Четверта промислова революція, розвиток штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейн-технологій створюють нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів та створення інноваційних продуктів. Технологічний фактор відповідає за підвищення якості продукції та зниження її собівартості за рахунок інновацій, забезпечуючи продовжуваність підприємництва і його сталість. Водночас, технологічні зміни вимагають від підприємств значних інвестицій в модернізацію та розвиток цифрових компетенцій. В макроекономічному контексті технологічний фактор виражається також в обміні «ноу-хау», що має прямий економічний ефект.

Геополітичні фактори, включаючи зміни в глобальному балансі сил, регіональні конфлікти, торговельні війни, можуть суттєво впливати на умови ведення бізнесу. Підприємства повинні враховувати геополітичні ризики при формуванні стратегій розвитку та диверсифікації діяльності.

Інформаційне середовище в епоху цифровізації створює нові можливості та ризики для бізнесу. Розвиток соціальних медіа, зростання впливу онлайн-репутації, підвищення вимог до прозорості бізнесу вимагають від підприємств розвитку нових компетенцій у сфері комунікацій та управління інформаційними потоками.

Фінансові ринки та їх волатильність суттєво впливають на можливості залучення капіталу та інвестиційну привабливість підприємств. Розвиток ринків «зеленого» фінансування та посилення ролі ESG-факторів у прийнятті інвестиційних рішень створюють нові можливості та виклики для бізнесу.

Пандемічні ризики та глобальні кризи охорони здоров'я, як показав досвід COVID-19, можуть мати драматичний вплив на діяльність підприємств. Організації повинні розвивати стійкість до таких шоків, впроваджувати гнучкі моделі організації праці та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Таким чином, вплив факторів макросередовища на сталий розвиток підприємства має комплексний та багатовимірний характер. Успішна адаптація до викликів макросередовища вимагає від підприємств розвитку динамічних здібностей, формування ефективних систем моніторингу та прогнозування змін, впровадження гнучких моделей управління та забезпечення стратегічної стійкості. Особливого значення набуває здатність організацій інтегрувати різні аспекти впливу макросередовища у цілісну систему стратегічного управління сталим розвитком.

Мезосередовище підприємства представляє собою проміжний рівень між макро- та мікросередовищем, що включає галузеві та регіональні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації. Розуміння специфіки та динаміки мезосередовища є критично важливим для забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки саме на цьому рівні формуються конкретні умови конкуренції та співпраці між учасниками ринку.

Галузева структура та її еволюція виступають фундаментальними факторами мезосередовища. Концентрація галузі, бар'єри входу та виходу, рівень вертикальної інтеграції, стадія життєвого циклу галузі визначають можливості та обмеження для розвитку підприємства. В сучасних умовах спостерігається тенденція до розмивання традиційних галузевих меж та формування міжгалузевих екосистем, що створює нові виклики для стратегічного позиціонування організацій.

Конкурентне середовище в мезовимірі характеризується складною динамікою взаємодій між учасниками ринку. Інтенсивність конкуренції, форми конкурентної боротьби, можливості для співпраці та коопетиції суттєво впливають на вибір стратегій розвитку підприємства. Особливого значення набуває здатність організації створювати та утримувати стійкі конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін та трансформації споживчих преференцій [30].

Регіональні кластери та інноваційні екосистеми формують важливий контекст для розвитку підприємств. Географічна концентрація

взаємопов'язаних компаній, постачальників, дослідницьких установ та інших організацій створює унікальні можливості для інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Участь у кластерних ініціативах дозволяє підприємствам отримувати переваги від ефекту агломерації, спільного використання ресурсів та інтенсивного обміну знаннями.

Галузеві технологічні стандарти та платформи суттєво впливають на можливості розвитку підприємств. Стандартизація технологій, протоколів взаємодії, форматів даних створює основу для системної інновації та розвитку нових ринків. Підприємства повинні активно брати участь у формуванні галузевих стандартів та адаптувати свої технологічні стратегії відповідно до домінуючих платформ та архітектур.

Ланцюги постачання та галузеві мережі створення вартості являють собою критично важливий аспект мезосередовища. Структура ланцюгів постачання, розподіл ринкової влади між учасниками, рівень вертикальної інтеграції визначають можливості підприємства щодо оптимізації операційної діяльності та створення доданої вартості. В умовах глобальних викликів особливого значення набуває розвиток стійких та адаптивних ланцюгів постачання.

Регіональна інфраструктура, включаючи транспортні мережі, енергетичні системи, телекомунікації, суттєво впливає на операційну ефективність та можливості розвитку підприємств. Якість інфраструктури визначає логістичні витрати, доступність ресурсів, можливості для цифрової трансформації бізнесу. Підприємства повинні враховувати стан та перспективи розвитку регіональної інфраструктури при плануванні своєї діяльності.

Ринок праці на регіональному рівні створює специфічний контекст для управління людськими ресурсами. Доступність кваліфікованих кадрів, рівень заробітних плат, якість системи професійної освіти, мобільність робочої сили визначають можливості підприємства щодо формування та розвитку людського капіталу. Особливого значення набуває здатність організації

створювати привабливі умови праці та розвивати корпоративні системи навчання.

Галузеві асоціації та професійні об'єднання відіграють важливу роль у формуванні інституційного середовища на мезорівні. Вони забезпечують представництво інтересів бізнесу, сприяють розвитку галузевих стандартів, створюють платформи для обміну досвідом та кращими практиками. Активна участь у діяльності професійних об'єднань дозволяє підприємствам впливати на формування «правил гри» в галузі.

Споживчі ринки на регіональному рівні характеризуються специфічними патернами поведінки та перевагами. Культурні особливості, рівень доходів, структура споживання, канали дистрибуції визначають можливості для розвитку бізнесу. Підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії та продуктові пропозиції до особливостей регіональних ринків.

Фінансова інфраструктура регіону, включаючи банківський сектор, фондовий ринок, страхові компанії, визначає доступність фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Особливого значення набуває розвиток альтернативних форм фінансування, включаючи венчурний капітал, краудфандинг, зелені облігації.

Місцеві органи влади та регуляторні інституції створюють специфічний контекст для ведення бізнесу на регіональному рівні. Якість місцевого самоврядування, регуляторна політика, система дозволів та ліцензування, податкові стимули визначають умови для розвитку підприємництва.

Освітня система регіону відіграє важливу роль у забезпеченні підприємств кваліфікованими кадрами. Якість вищої та професійної освіти, розвиненість програм дуальної освіти, можливості для безперервного навчання визначають якість людського капіталу в регіоні.

Міжрегіональні зв'язки та транскордонне співробітництво створюють можливості для розширення діяльності підприємств. Участь регіону в

міжнародних проектах, розвиток транспортних коридорів, формування міжрегіональних кластерів відкривають нові перспективи для бізнесу.

Регіональні програми розвитку та стратегічні ініціативи формують контекст для довгострокового планування діяльності підприємств. Пріоритети регіонального розвитку, інвестиційні програми, галузеві стратегії визначають можливості для участі бізнесу в регіональних проектах та ініціативах.

Таким чином, фактори мезосередовища створюють складний та багатовимірний контекст для сталого розвитку підприємства. Успішна адаптація до викликів мезосередовища вимагає від підприємств розвитку специфічних компетенцій, включаючи здатність до ефективної взаємодії з регіональними стейкхолдерами, участь у галузевих ініціативах та проектах розвитку, формування стійких конкурентних переваг на регіональному рівні. Особливого значення набуває здатність організацій інтегрувати різні аспекти мезосередовища у свої стратегії розвитку та забезпечувати баланс між локальною адаптацією та глобальною конкурентоспроможністю.

Мікросередовище підприємства представляє собою сукупність факторів безпосереднього оточення організації, які мають прямий вплив на її діяльність та можливості забезпечення сталого розвитку. В сучасних умовах підвищеної динамічності бізнес-середовища здатність ефективно управляти взаємодією з елементами мікросередовища стає ключовою компетенцією підприємства.

Споживачі як ключовий елемент мікросередовища визначають можливості розвитку підприємства через свої потреби, очікування та поведінкові патерни. Сучасні споживачі демонструють зростаючу увагу до питань сталого розвитку, вимагаючи від підприємств екологічної відповідальності, соціальної справедливості та етичних практик ведення бізнесу.

Постачальники формують критично важливий елемент мікросередовища, впливаючи на якість, вартість та надійність ресурсного забезпечення підприємства. В контексті сталого розвитку особливого значення набуває здатність підприємства формувати стійкі ланцюги постачання, що

враховують екологічні та соціальні аспекти. Це включає оцінку постачальників за ESG-критеріями, розвиток довгострокових партнерських відносин, спільні ініціативи з підвищення стійкості ланцюга постачання. Важливим аспектом є також диверсифікація джерел постачання для зниження ризиків та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Конкуренти у безпосередньому ринковому оточенні створюють специфічний контекст для розвитку підприємства. Інтенсивність конкуренції, стратегії конкурентів, їх інноваційна активність визначають можливості для диференціації та створення конкурентних переваг.

Посередники як елемент мікросередовища впливають на ефективність взаємодії підприємства з ринком. Це включає дистриб'юторів, логістичних операторів, фінансових посередників, маркетингові агенції. В контексті сталого розвитку важливим є забезпечення відповідності всього ланцюга створення вартості принципам сталого розвитку.

Персонал підприємства виступає ключовим фактором мікросередовища, визначаючи можливості реалізації стратегії сталого розвитку. Компетенції працівників, їх мотивація, залученість та прихильність цінностям сталого розвитку безпосередньо впливають на ефективність впровадження відповідних ініціатив. Підприємства повинні розвивати системи управління талантами, забезпечувати безперервне навчання, формувати культуру сталого розвитку, впроваджувати програми благополуччя (*well-being policy*, або *wellness policy*) та соціальної підтримки персоналу.

Власники та акціонери створюють важливий контекст для прийняття стратегічних рішень щодо сталого розвитку. Їх очікування щодо фінансових результатів, часового горизонту інвестицій, прийнятного рівня ризику визначають можливості для реалізації довгострокових ініціатив сталого розвитку.

Кредитори та фінансові інститути безпосереднього оточення впливають на можливості фінансування ініціатив сталого розвитку. Зростаюча увага до ESG-факторів у фінансовому секторі створює нові можливості та виклики для

підприємств. Важливим є розвиток відносин з фінансовими установами, що спеціалізуються на «зеленому» фінансуванні, впровадження інтегрованої звітності, забезпечення прозорості ESG-показників.

Місцеві громади як елемент мікросередовища створюють соціальний контекст для діяльності підприємства. Їх очікування щодо створення робочих місць, екологічної безпеки, соціальних інвестицій визначають можливості для розвитку підприємства на локальному рівні. Важливим є розвиток програм соціального партнерства, забезпечення прозорості комунікації, участь у проектах розвитку місцевих громад.

Технологічні партнери в безпосередньому оточенні підприємства впливають на можливості інноваційного розвитку. Це включає постачальників технологій, науково-дослідні установи, інноваційні стартапи. В контексті сталого розвитку особливого значення набуває співпраця у сфері «зелених» технологій, цифрової трансформації, розвитку циркулярної економіки.

Бізнес-партнери в спільних проектах та ініціативах створюють контекст для розвитку колаборативних моделей сталого розвитку. Це може включати спільні інноваційні проекти, галузеві ініціативи, програми розвитку постачальників. Важливим є забезпечення ефективної координації та синергії в партнерських проектах.

Корпоративна культура як елемент мікросередовища визначає можливості для трансформації підприємства в напрямку сталого розвитку. Важливим є формування цінностей та норм поведінки, що підтримують сталий розвиток, розвиток лідерства, забезпечення залученості персоналу. Організаційна структура, в свою чергу, та система управління створюють контекст для реалізації ініціатив сталого розвитку. Важливим є забезпечення чіткого розподілу відповідальності, ефективної координації, розвиток крос-функціональної взаємодії.

Таким чином, фактори мікросередовища створюють складну систему безпосередніх впливів на можливості забезпечення сталого розвитку підприємства. Успішна адаптація до викликів мікросередовища вимагає від

підприємств розвитку специфічних компетенцій у сфері управління відносинами зі стейкхолдерами, формування стійких ланцюгів створення вартості, розвитку організаційного потенціалу для впровадження інновацій та трансформаційних змін. Особливого значення набуває здатність організацій забезпечувати синергію між різними елементами мікросередовища для досягнення цілей сталого розвитку.

1.3 Особливості управління діяльністю підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища

Управління підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища представляє собою складний багатовимірний процес, що вимагає врахування культурних особливостей різних країн та регіонів при формуванні та реалізації управлінських рішень. У сучасних умовах глобалізації ефективність крос-культурного менеджменту стає критичним фактором успіху міжнародного бізнесу.

Культурні відмінності суттєво впливають на всі аспекти управління підприємством, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи оперативним контролем. Дослідження Г. Хофстеде демонструють, що національні культурні особливості визначають базові установки та цінності працівників, їх ставлення до влади, ризику, індивідуалізму та колективізму, що безпосередньо впливає на ефективність різних управлінських практик.

Стратегічне управління в крос-культурному середовищі вимагає особливої уваги до культурних аспектів при формуванні місії та цінностей організації. Важливим є забезпечення балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією стратегій. При цьому необхідно враховувати не лише очевидні культурні відмінності, але й глибинні культурні установки, що впливають на сприйняття стратегічних цілей та методів їх досягнення.

Організаційна структура підприємства в міжнародному контексті повинна забезпечувати ефективну координацію діяльності в різних культурних середовищах. Це може вимагати формування гібридних організаційних структур, що поєднують елементи глобальної інтеграції та локальної адаптації. Особливого значення набуває розвиток механізмів крос-культурної комунікації та координації між підрозділами в різних країнах.

Управління людськими ресурсами в крос-культурному середовищі характеризується підвищеною складністю через необхідність врахування культурних особливостей при формуванні систем мотивації, оцінки персоналу, розвитку лідерства. Практики HR-менеджменту, що ефективно працюють в одному культурному контексті, можуть бути неефективними або навіть контрпродуктивними в іншому. Важливим є розвиток культурної компетентності HR-фахівців та впровадження гнучких систем управління персоналом.

Комунікаційні процеси в крос-культурному середовищі вимагають особливої уваги до вербальних та невербальних аспектів спілкування. Різні культури характеризуються різними комунікаційними стилями, що може призводити до непорозумінь та конфліктів. Імперативним є розвиток навичок крос-культурної комунікації у менеджерів та співробітників, використання відповідних комунікаційних каналів та форматів.

Прийняття управлінських рішень в міжнародному контексті повинно враховувати культурні особливості процесів прийняття рішень в різних країнах. Це включає різні підходи до збору та аналізу інформації, ставлення до ризику, роль ієрархії та консенсусу в прийнятті рішень. Ефективний крос-культурний менеджмент вимагає розвитку здатності адаптувати процеси прийняття рішень до локального культурного контексту.

Управління змінами в крос-культурному середовищі характеризується додатковою складністю через різне ставлення до змін в різних культурах. Деякі культури більш відкриті до інновацій та трансформацій, тоді як інші демонструють вищий рівень консерватизму та опору змінам.

Лідерство в міжнародному контексті вимагає розвитку специфічних компетенцій, включаючи культурну чутливість, адаптивність, здатність працювати в умовах невизначеності та різноманіття. Ефективні міжнародні лідери повинні вміти адаптувати свій стиль керівництва до різних культурних контекстів, будувати довіру в крос-культурних командах, управляти культурними конфліктами.

Управління конфліктами в крос-культурному середовищі вимагає розуміння культурних відмінностей у сприйнятті конфліктів та підходах до їх вирішення. Різні культури можуть мати різні преференції щодо конфронтації або уникнення конфліктів, прямої або непрямой комунікації в конфліктних ситуаціях. Важливим є розвиток культурно-чутливих підходів до медіації та вирішення конфліктів.

Мотивація персоналу в міжнародному контексті повинна враховувати культурні відмінності в ієрархії потреб та цінностей. Те, що мотивує працівників в одній культурі, може бути неефективним або навіть демотивуючим в іншій. Відтак, необхідною є розробка гнучких систем мотивації, що враховують локальний культурний контекст та індивідуальні преференції працівників.

Управління знаннями в крос-культурному середовищі вимагає особливої уваги до культурних аспектів створення, поширення та використання знань. Різні культури можуть мати різні підходи до навчання, обміну знаннями, співпраці.

Контроль та оцінка результатів в міжнародному контексті повинні враховувати культурні особливості сприйняття контролю та зворотного зв'язку. Різні культури можуть мати різні підходи до прямоти оцінки, публічності зворотного зв'язку, ролі формальних та неформальних механізмів контролю.

Управління якістю в крос-культурному середовищі вимагає врахування культурних особливостей сприйняття якості та підходів до її забезпечення. Різні культури можуть мати різні стандарти якості, підходи до контролю якості,

ставлення до дефектів та помилок. Необхідним є розвиток інтегрованих систем управління якістю, що враховують ці культурні відмінності.

Інноваційний менеджмент в міжнародному контексті повинен враховувати культурні особливості ставлення до інновацій та креативності. Різні культури можуть демонструвати різний рівень толерантності до невизначеності, готовності до експериментування, ставлення до помилок в інноваційному процесі.

Управління проектами в крос-культурному середовищі вимагає особливої уваги до культурних аспектів планування, організації та контролю проектної діяльності. Різні культури можуть мати різні підходи до структурування проектів, управління часом, розподілу відповідальності.

Етичні аспекти управління в міжнародному контексті набувають особливого значення через різні культурні норми та цінності. Те, що вважається етичним в одній культурі, може сприйматися як неетичне в іншій.

Цифрова трансформація в крос-культурному середовищі повинна враховувати культурні особливості сприйняття та використання технологій. Різні культури можуть демонструвати різний рівень технологічної адаптації, преференції щодо цифрових каналів комунікації, ставлення до автоматизації та штучного інтелекту.

Таким чином, ефективне управління підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності в умовах крос-культурного середовища вимагає системного підходу до врахування культурних особливостей у всіх аспектах менеджменту. Успіх міжнародного бізнесу все більше залежить від здатності організації розвивати крос-культурні компетенції, адаптувати управлінські практики до локального контексту та забезпечувати ефективну взаємодію між представниками різних культур.

Висновки до розділу 1

На основі проаналізованого матеріалу можна зробити висновок, що організаційна культура є ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному глобалізованому середовищі.

Теоретичний аналіз дозволив виділити основні підходи до типології організаційних культур, зокрема моделі Харрісона-Хенді, Камерона-Куїнна, Діла-Кеннеді та Бурке, які розглядають організаційну культуру через різні призми: владних відносин, конкуруючих цінностей, ризику та зворотного зв'язку, адаптивності до змін.

Стійкий розвиток підприємства визначається комплексом факторів макро-, мезо- та мікросередовища. На макрорівні ключовими є політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні та екологічні фактори. Мезорівень характеризується галузевою специфікою та регіональними особливостями, а мікрорівень визначається безпосереднім оточенням підприємства.

В умовах крос-культурного середовища особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати управлінські практики до культурних особливостей різних країн та регіонів. Це стосується всіх аспектів управління: від стратегічного планування до оперативного контролю.

Ефективне управління підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності вимагає розвитку специфічних крос-культурних компетенцій, включаючи культурну чутливість, адаптивність управлінських практик, здатність до ефективної комунікації в мультикультурному середовищі.

Дослідження показало, що успіх міжнародного бізнесу все більше залежить від здатності організації знаходити баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією управлінських практик, враховуючи культурні особливості різних ринків.

Важливим аспектом є необхідність системного підходу до формування організаційної культури в міжнародному контексті, що передбачає узгодження

цінностей, норм поведінки та управлінських практик з культурними особливостями різних країн присутності підприємства.

Аналіз теоретико-методологічних основ дослідження крос-культурних моделей управління дозволив встановити, що ефективність міжнародного бізнесу значною мірою залежить від здатності організації розвивати динамічні здібності до культурної адаптації та трансформації.

Таким чином, теоретичне дослідження підтверджує критичну важливість врахування культурних факторів при управлінні підприємством в міжнародному контексті та необхідність розвитку відповідних організаційних компетенцій для забезпечення успішної діяльності на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ВПРОВАДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз ринку сфери маркетингових послуг повного циклу

Ринок маркетингових послуг повного циклу є динамічним та постійно еволюціонуючим сектором глобальної економіки. В даному дослідженні детально також розглянемо сегмент ринку, пов'язаний з індустрією розваг для дорослих як той, в якому задіяне підприємство-базу дослідження та такий, що демонструє суттєве зростання як наслідок доступності технологій та сервісів, вартість або відсутність яких взагалі донедавна була суттєвим бар'єром.

Основними напрямками діяльності підприємств на ринку маркетингових послуг повного циклу є:

- Створення контенту (User-generated content, UGC)
- Маркетинг контенту на популярних соціальних платформах
- Поклікова реклама (Pay-Per-Click)
- Брендування
- Менеджмент спільноти
- Оптимізація пошукового індексування (Search Engine Optimization, SEO)
- Маркетинговий аудит

Відтак, маркетингові послуги повного циклу втілюють поєднання традиційних маркетингових інструментів та цифрових, питома вага яких щороку зростає та дозволяє максимізувати ефективність маркетингової стратегії.

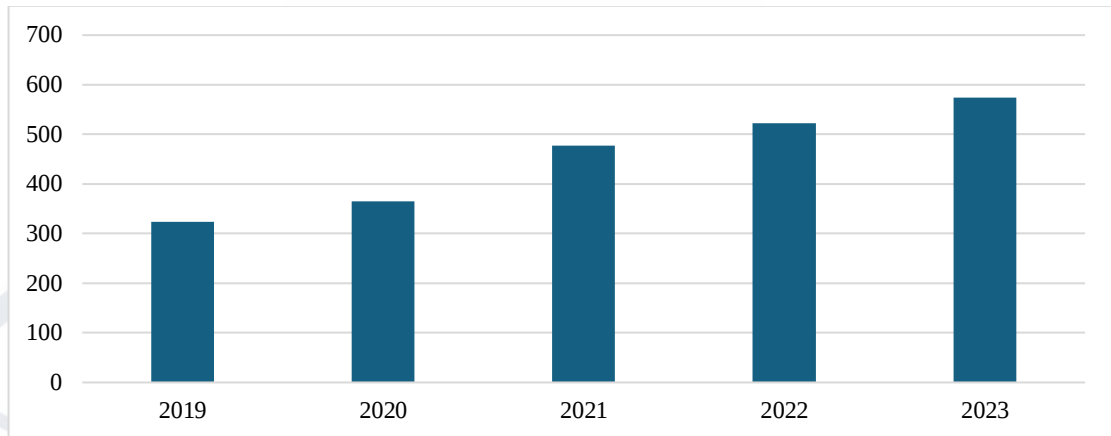


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ринку цифрової реклами, \$ млрд.

Джерело: складено автором на основі [26].

Згідно з галузевим аналізом, витрати на цифровий маркетинг сьогодні складають близько 69% витрат на рекламу загалом. Великий стрибок у доходах ринку відбувся у 2021 році з ростом у 31.6%, що було пов'язано водночас зі збільшенням інтернет-користувачів та часу їх перебування як наслідок пандемії COVID-19. Хоча щорічне зростання ринку суттєво сповільнилося в наступні роки, загальна позитивна динаміка та щорічне зростання на рівні 9% прогнозується до, щонайменше, 2028 року.

Дане зростання ринку виражається у наступних можливостях для учасників:

- Зростаючий попит на інтегровані маркетингові рішення
- Зростаючий попит на безпосередні (не узагальнені) дані
- Розвиток персоналізованого маркетингу та використання штучного інтелекту
- Розвиток цифрової роздрібної торгівлі
- Збільшення питомої ваги індустрії інфлюенсерів
- Збільшення потреби в маркетинговій автоматизації

А також в загрозах:

- Необхідність постійної адаптації маркетингових інструментів, проблема алгоритмізованості

- Високий рівень конкуренції, збільшення питомої ваги спеціалізованих агенцій
- Зростання вимогливості клієнтів щодо рентабельності інвестиції (ROI)
- Законодавче регулювання у сфері захисту особистих даних, вимоги до комплаєнсу
- Пошук та утримання талантів

Конкуренція на ринку представлена маркетинговими гігантами з США та Китаю, де ринок даних послуг є найбільш розвиненим і де зосереджені головні платформи, на яких орієнтуються маркетингові стратегії. Серед них такі: Omnicom Group Inc., The Interpublic Group of Companies, Inc., Ziff Davis, Inc., Integral Ad Science Holding Corp., Magnite, Inc., Stagwell Inc., QuinStreet, Inc., National CineMedia, Inc., Travelzoo, QMMM Holdings Limited з загальною вартістю акцій \$40.27 млрд, що складає ~10% від вартості ринку станом на 2023 рік.

Аналіз ринку демонструє, що маркетингові агенції повного циклу зазнають суттєвої трансформації, внаслідок якої цифрова компонента їх послуг стає центральною в переліку пропозицій. Успіх у цьому мінливому середовищі вимагає від підприємств підтримувати тонкий баланс між досвідом традиційних маркетингових практик та передовими цифровими інструментами. Ключем до успіху у даній сфері є можливість та вміння ефективно інтегрувати дані компоненти, випереджати темпи ринку в технологічному аспекті та створювати нові інструменти маркетингу.

В майбутньому очікується, що ринок продовжить зростання та збереже тенденцію до цифрової трансформації, орієнтуючись все більше на прийняття рішень на основі великих даних, персоналізації та автоматизацію маркетингових систем.

Феноменом в індустрії стала поява платформ, що дозволяють контент-мейкерам поширювати власний контент на платній основі з можливістю вибору великої кількості опцій монетизації: від плати за перегляд, щомісячної підписки, комбінованої опції, рангів підписки та інших. Прикладом такої

платформи є створений в 2016 році веб-сайт OnlyFans.com. Такі сервіси дозволити практично безпосередньо отримувати фінансування від своїх підписників та децентралізовано створювати контент для монетизації. Така тенденція до децентралізації цифрових товарів та послуг не властива виключно даній індустрії, а охопила практично всі сфери сучасного життя і характеризується наступними ознаками, що зворотно пропагуються та зумовлюють ще більший попит на маркетингові послуги:

- Діджиталізація – тривалий всеохоплюючий процес що зумовлює необхідність створення та використання новітніх інструментів, в основі яких лежить аналіз великих масивів даних.

- Персоналізація (децентралізація) – зростає потреба в індивідуальному підході до кожного клієнта на фоні підвищення його автономності, що докорінно трансформує індустрію та зумовлює перехід до використання таких новітніх інструментів як штучний інтелект та глибокий аналіз.

- Інтеграція каналів – мультиканальний та омніканальний маркетинг стають нормою, що вимагає від агенцій повного циклу володіння широким спектром компетенцій.

Демократизація ринку балансується в свою чергу зворотним ефектом, що зумовлює наступну специфіку в індустрії розваг для дорослих і безпосередньо впливає на зростання попиту:

- Проблематика комплаєнсу – різні юрисдикції мають різні правила щодо реклами та просування контенту для дорослих, що створює додаткові виклики як для індивідів, так і для недосвідчених маркетингових агенцій.

- Платформенна залежність – успіх контент-мейкерів часто залежить від алгоритмів та політик великих платформ, що вимагає постійної адаптації маркетингових стратегій.

- Висока конкуренція – низький поріг входу для створення контенту призводить до перенасичення ринку, що підвищує важливість ефективного маркетингу, який в тому числі полягає в донесенні важливості підвищення

якості контенту що виготовляється, відповідність його правилам та вимогам індустрії.

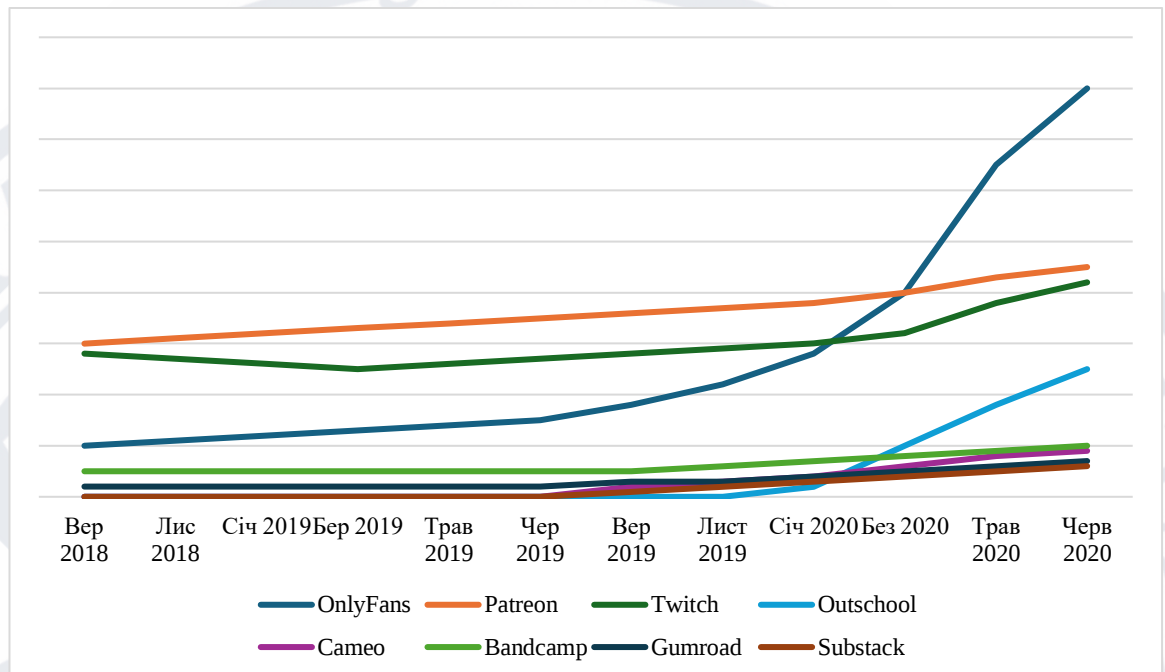


Рисунок 2.2 – Зростання кількості відвідувачів платформ, що базуються на моделі підписок

Відповідно, тривалий ріст попиту на кваліфіковані, таргетовані послуги, зокрема повного циклу спричинили появу підприємств, що пропонували кардинально різні підходи до маркетингових кампаній в новому середовищі відповідно до стратегії блакитного океану. Варто зазначити, що сплеск підприємств в індустрії на думку автора вже позаду і рівень конкуренції стає дедалі суттєвіший, консенсусу щодо оптимального провадження діяльності досі немає і стратегія блакитного океану досі актуальна.

Підхід до захоплення частки ринку в індустрії маркетингових послуг повного циклу є типовим, підприємства-конкуренти можна умовно поділити на наступні категорії:

- Глобальні гравці – маркетингові агенції з досвідом та капіталом, які проєктують класичні маркетингові підходи на нові прибуткові індустрії, в тому числі сектор розваг для дорослих.

- Нішеві спеціалісти – найбільш заповнений конкурентний сектор, проте досі з'являється все більше агенцій, які спеціалізуються виключно на маркетингу для контент-мейкерів та платформ для дорослих, частіше – на лише одному або кількох інструментах маркетингу.

- Технологічні стартапи – інноваційні компанії пропонують автоматизовані рішення для просування контенту, що може становити конкуренцію традиційним агенціям та зумовлюють трансформацію ринку внаслідок створення необхідності реакції платформ і протидію негативним наслідкам автоматизації.

Так як сектор інтернет-маркетингу належить до родини індустрій цифрових технологій, він відрізняється високим ступенем динамічності та вимог до інвестування в модернізацію технологій. Відтак, ключовими факторами успіху в даній сфері є:

- Поєднання технологічної, економічної та маркетингової експертиз – здатність створювати, використовувати та інтегрувати новітні інструменти та платформи.

- Розуміння специфіки індустрії – глибоке знання особливостей ринку розваг для дорослих та його аудиторії. Відтак через певну закритість ринку до зовнішніх гравців просування без належного розуміння правил спільноти як користувачів так контент-мейкерів може суттєво уповільнити просування товару або послуг, незважаючи на якість.

- Адаптивність – швидка реакція на зміни в алгоритмах платформ та регуляторному середовищі, адже платформи є також конкурентами на ринку маркетингу і щоразу імплементують нові інструменти аби втримати користувача у власній екосистемі.

- Етичність – балансування між ефективним маркетингом та дотриманням етичних норм і законодавчих обмежень. Усвідомлення можливості будь-якого з гравців «отруїти колодязь» як наслідок непрофесійної маркетингової стратегії (наприклад, спам).

Тренди, що формують майбутнє ринку:

- Штучний інтелект та машинне навчання – використання штучного інтелекту має всеосяжний потенціал в індустрії: від оптимізації контент-стратегій, таргетингу до персоналізації та створення віртуального образу.
- VR та AR технології – потенціал для створення імерсивного контенту та нових форматів взаємодії з аудиторією.
- Blockchain та криптовалюти – безпосередньо пов'язано з фактором глобалізації. Технології криптовалют широко використовуються для захисту прав і створення нових інструментів монетизації у маркетингу повного циклу: від використання як інструменту приватності до способу розрахунку і країнах, де транзакції, пов'язані з діяльністю в індустрії розваг для дорослих заборонені.

На основі багаторазово проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Найт Коміті» в контексті сфери його діяльності сформульовано та узагальнено наступні виклики та можливості для ТОВ «Найт Коміті»:

- Розширення географії – потенціал для виходу на нові ринки, особливо в країнах з менш насиченим конкурентним середовищем.
- Диверсифікація послуг – можливість розширення портфоліо послуг, включаючи, наприклад, консалтинг з питань комплаєнсу, організації маркетингового підприємства або діяльності у форматі фріланс, консультування з питань використання криптовалют та надання інших послуг IT-характеру.
- Інновації в автоматизації – продовження розробки та імплементації власних технологічних рішень для оптимізації маркетингових процесів як засіб отримання тривалої конкурентної переваги.
- Партнерства – налагодження співпраці з платформами, іншими агенціями та безпосередньо контент-мейкерами для створення інтегрованих рішень та покращення існуючих.

Загалом, ринок маркетингових послуг повного циклу в сфері розваг для дорослих демонструє значний потенціал зростання, але також характеризується високою динамічністю та специфічними викликами. Для

ТОВ «Найт Коміті» ключовим фактором успіху буде здатність балансувати між інноваціями, акцентування уваги на етичних нормах, відповідності регуляторним вимогам, стандартизації та захисту особистих даних, при цьому не компрометуючи високу ефективність маркетингових стратегій для своїх клієнтів.

2.2 Оцінки системи факторів впливу на стійкий розвиток підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності сфери послуг на прикладі ТОВ «Найт Коміті»

ТОВ «Найт Коміті» є новатором у сфері інтернет-технологій, піонером та лідером в Україні у сфері надання маркетингових послуг повного циклу контент-мейкерам та агенціям в індустрії розваг для дорослих на найбільш популярних інтернет-платформах. Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю Найт Коміті. Скорочена назва – Night Committee, LLC. Код ЄДРПОУ – 44973320.

Підприємство було зареєстровано 17 березня 2023 року як наслідок високого рівня зацікавленості, попиту та оцінки зі сторони користувачів на той час створеного та підтримуваного на добровільних засадах програмного забезпечення з метою підвищення довіри, розширення можливостей фінансування та співробітництва з вітчизняними та міжнародними платформами прийому та обробки платежів.

ТОВ «Найт Коміті» є гнучким у власній діяльності в межах індустрії інформаційних технологій, пропонуючи клієнтам широкий спектр надаваних послуг, проте головним напрямком діяльності є розробка, розвиток та підтримка основного продукту компанії. Таким чином, до основних видів діяльності компанії належать:

1. Розробка системи автоматизованого маркетингового аналізу та інструментів

2. Розробка інтегрованих веб-систем: веб-сайтів, баз даних, програмних інтерфейсів та супутнього програмного забезпечення
3. Послуги веб-дизайну
4. Консультування з питань інформатизації

Підприємство впровадило та дотримується політики суворого контролю якості надаваних послуг, надаючи гарантії та безумовні компенсації у разі неможливості клієнтом в обумовленому порядку скористатись оплаченою продукцією або послугою.

Органами управління юридичної особи, відповідно до ст.28 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», є загальні збори учасників та директор.

Працівники на проєктах підприємства в тому числі залучаються на контрактній основі. Постійні та аутсорс-працівники протягом 2023-2024 рр. за громадянством:

- Україна: 3
- Польща: 1

Модель розподілу функціональних обов'язків підприємства має наступний вигляд:

1. Штатні працівники
 - 1.1 Директор. Обов'язки:
 - Стратегічне планування та розвиток компанії
 - Прийняття ключових управлінських рішень
 - Ведення переговорів з ключовими клієнтами
 - Затвердження бюджетів та фінансових планів
 - Контроль якості послуг
 - Підписання договорів та фінансових документів
 - Представництво компанії у відносинах з партнерами
2. Аутсорс-партнери
 - 1.1 Бухгалтер (1 особа). Обов'язки:
 - Ведення бухгалтерського обліку

- Підготовка та здача звітності
- Податковий облік
- Супровід перевірок

1.2 Розробник програмного забезпечення, Javascript (1 особа)

Обов'язки:

- Розробка програмного забезпечення відповідно до завдань
- Тестування
- Документування коду програмного забезпечення
- Допомога у вирішенні технічних несправностей

1.3 PR-менеджер (1 особа)

Обов'язки:

- Взаємодія з клієнтами
- Інструктування з використання продукції компанії
- Вирішення питань, пов'язаних з некоретною роботою продукції компанії
- Звітування про скарги та пропозиції, їх систематизація

Усі аутсорс-партнери підпорядковуються безпосередньо директору, взаємодія з іншими працівниками відбувається за необхідності. Комунікація відбувається в онлайн-форматі. Підприємство використовує метод гейміфікації у внутрішній корпоративній комунікації.

Подібна організаційна модель є властивою підприємствам, що працюють у сфері інформаційних технологій та відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів молодих підприємств, зокрема в кризових умовах. Така структура дозволяє як забезпечити справедливу оплату праці постійних працівників, так і досягти гнучкості у реагуванні на зміни ринку, адже компанія може швидко залучати потрібних фахівців під конкретні проекти.

В травні 2023 року у зв'язку зі сталим погіршенням стану економіки загалом, наслідків відмови від великої частки клієнтської бази, ускладнень умов праці та чинниками прямо та супутньо пов'язаними з повномасштабним вторгненням російської федерації було прийнято рішення диверсифікувати

доходи підприємства, додавши до переліку надаваних послуг більше таких, що користуються попитом на локальному рівні. Таким чином довелося, шляхом отримання додаткових прибутків, уникнути зниження рівня оплати праці, зберегти працівників, що не були безпосередньо залучені до розробки головного продукту підприємства та продовжувати діяльність. Такого ефекту, зокрема, вдалося досягнути як наслідок міжнародного розміщення співробітників підприємства на момент повномасштабного вторгнення, безпеки їх місцезнаходження та, відповідно, значно нижчий ефект від фактору війни. Щоправда, посилення обмежень внутрішніх та міжнародних, зокрема в сфері боротьби з відмиванням грошей та відповідного контролю – стали практично одразу видимими і суттєвими – зповільнення та нагромадження додаткових бюрократичних процедур призвели до великої кількості недоотриманого прибутку внаслідок неможливості обробки платежів протягом тривалого часу від міжнародних клієнтів на період аудиту підприємства.

На основі даних бухгалтерської звітності ТОВ «Найт Коміті» був проведений економічний аналіз діяльності підприємства за наступними критеріями: формуванням доходів та витрат, використанням трудового потенціалу, рентабельністю, майновим станом та фінансовою стійкістю.

Таблиця 2.1 – Аналіз формування доходів та витрат ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Зміна, абс.	Зміна, %
Чистий дохід, тис. грн	926	701	-225	-24.3
Собівартість, тис. грн	598	482	-116	-19.4
Валовий прибуток, тис. грн	328	219	-109	-33.2
Операційні витрати, тис. грн	694	563	-131	-18.9
Чистий прибуток, тис. грн	193	109	-84	-43.5
Рівень собівартості, %	64.6	68.8	4.2	6.5

Спостерігається значне падіння обсягів реалізації послуг у 2024 році. Зниження доходів супроводжувалося менш пропорційним зниженням витрат, що призвело до зростання рівня собівартості та падіння прибутку (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників використання трудового потенціалу ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Зміна, абс.	Зміна, %
Середня чисельність працівників, осіб	4	4	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн	469	378	-91	-19.4
Середньомісячна зарплата, тис. грн	9.77	7.88	-1.89	-19.4
Продуктивність праці, тис. грн	231.5	175.3	-56.2	-24.3
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	67.6	67.1	-0.5	-0.7

При збереженні кількості працівників відбулося зниження середньої зарплати та продуктивності праці (див. табл. 2.2). Частка витрат на оплату праці у загальних витратах залишається стабільно високою, що характерно для ІТ-компаній.

Таблиця 2.3 – Аналіз виробничих фондів ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Зміна, абс.	Зміна, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	223	223	0	0
Знос основних засобів, тис. грн	75	96	21	28.0
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	148	127	-21	-14.2
Коефіцієнт зносу, %	33.6	43.0	9.4	28.0
Фондовіддача	6.26	5.52	-0.74	-11.8
Фондомісткість	0.16	0.18	0.02	13.3

Відсутність нових інвестицій в основні засоби при збільшенні зносу призвело до погіршення показників фондовіддачі та збільшення фондомісткості (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Зміна, абс.
Рентабельність продажів, %	20.8	15.5	-5.3
Рентабельність активів, %	29.8	21.9	-7.9
Рентабельність власного капіталу, %	42.2	31.1	-11.1
Рентабельність операційної діяльності	34.6	25.6	-9.0

Всі показники рентабельності демонструють значне зниження (див. табл. 2.4), що свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Зміна, абс.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0.34	0.43	0.09
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0	0	0
Частка основних засобів в сумарних активах, %	22.8	25.6	2.8
Частка оборотних активів в сумарних активах, %	74.4	71.6	-2.8
Коефіцієнт мобільності активів	2.90	2.52	-0.38

Відсутність інвестицій в оновлення основних засобів при збільшенні зносу (див. табл. 2.5). Структура активів залишається типовою для ІТ та маркетингових компаній з переважанням оборотних активів.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Найт Коміті» за 2023 – 2024рр..

	2023	2024	Референтне значення	Зміна, абс.
Коефіцієнт фінансової автономії	0.71	0.70	> 0.5	-0.01
Коефіцієнт фінансової залежності	1.42	1.42	< 2.0	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.64	0.60	> 0.1	-0.04
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0.60	0.59	> 0.1	-0.01
Коефіцієнт фінансової стійкості	2.39	2.38	> 1.0	-0.01

Незважаючи на загальне погіршення економічного стану підприємства у 2024 році, воно демонструє хорошу фінансову стійкість за основними показниками (див. табл. 2.6).

На негативний в контексті попереднього періоду фінансовий результат 2024 року вплинули необхідність нарощування потужностей в розвитку головного продукту на фоні чисельних економічних та бюрократичних

бар'єрів, браку кваліфікації колективу у їх оперативному вирішенні та психологічне виснаження внаслідок тиску зовнішніх чинників – сукупність факторів, що призвели до загального зниження операційної ефективності і, відповідно, результативності. Як для багатьох інших українських підприємств велику роль у зупинці розвитку відіграла необхідність управління в умовах мобілізації чоловічого населення а також дефіцит в енергосистемі країни.

Зовнішньоекономічна діяльність є основним напрямком діяльності товариства з моменту його створення.

Як наслідок того що головний продукт підприємства пов'язаний з провадженням діяльності на таких платформах як Manyvids, Onlyfans, Fansly та інші, діяльність яких на території України в межах, регламентованих в інших країнах, де відповідні дочірні підприємства цих платформ зареєстровані, – обмежена, цільовою аудиторією товариства завжди були суб'єкти господарювання інших країн.

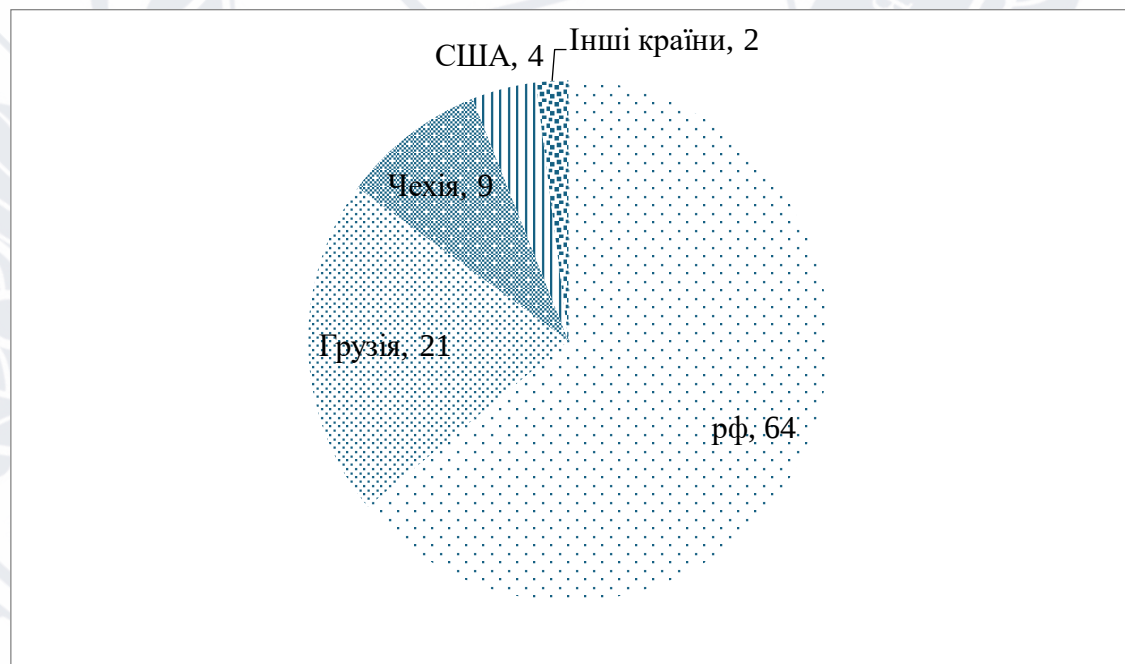


Рисунок 2.3 – Структура клієнтської бази ТОВ «Найт Коміті» в період 2021-01.2022 рр..

Зокрема, 64% користувачів продукту в період безпосередньо перед повномасштабним вторгненням були з російської федерації, в той час як із США, просування в інформаційному просторі яких було пріоритетом вже в

другій половині 2021 року – лише 4%, що стало причиною масивного економічного шоку для підприємства вслід за рішенням призупинення, потім – повного припинення пропозиції послуг особам, місцезнаходження яких вдається ідентифікувати як російська федерація.

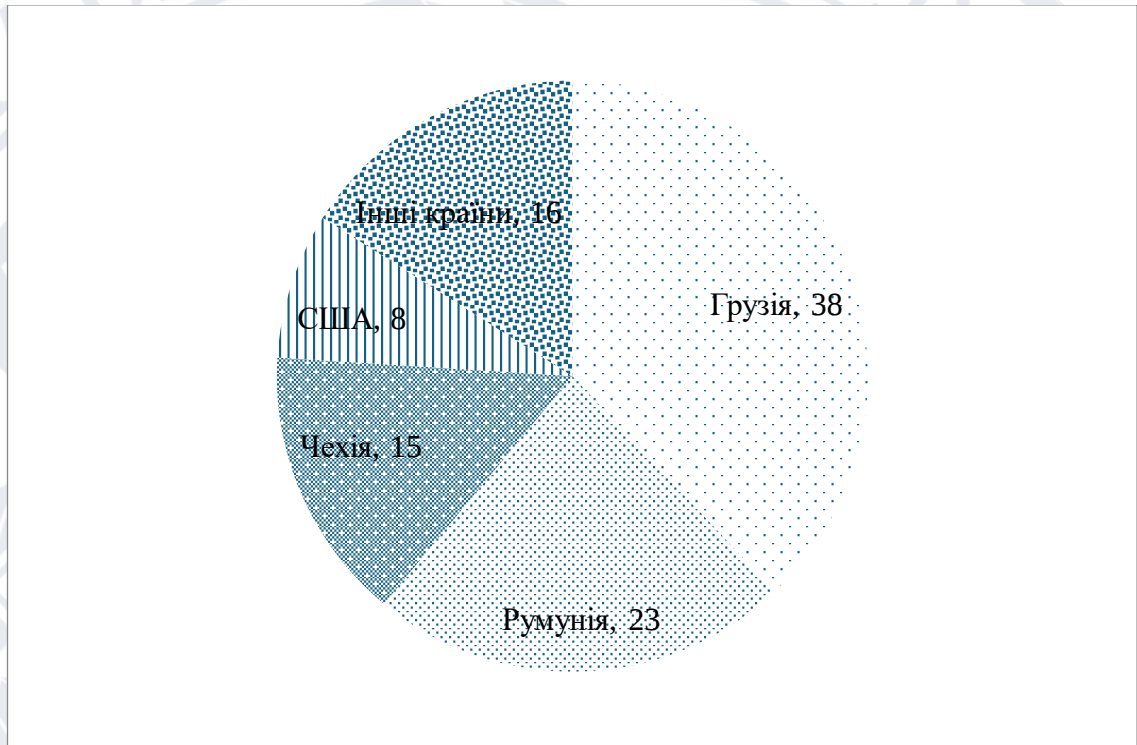


Рисунок 2.4 – Структура клієнтської бази ТОВ «Найт Коміті» в період 06.2022-01.2023 рр..

Як основний напрямок діяльності підприємства, зовнішньоекономічна діяльність має найбільшу питому вагу у статті доходів компанії. Таким чином, питома вага ЗЕД в першому розглянутому періоді склала 85.3% усіх доходів, в другому періоді до доходів, відмінних від таких, що були отримані внаслідок провадження зовнішньоекономічної діяльності вирізнити можна лише доходи, отримані внаслідок валютних операцій.

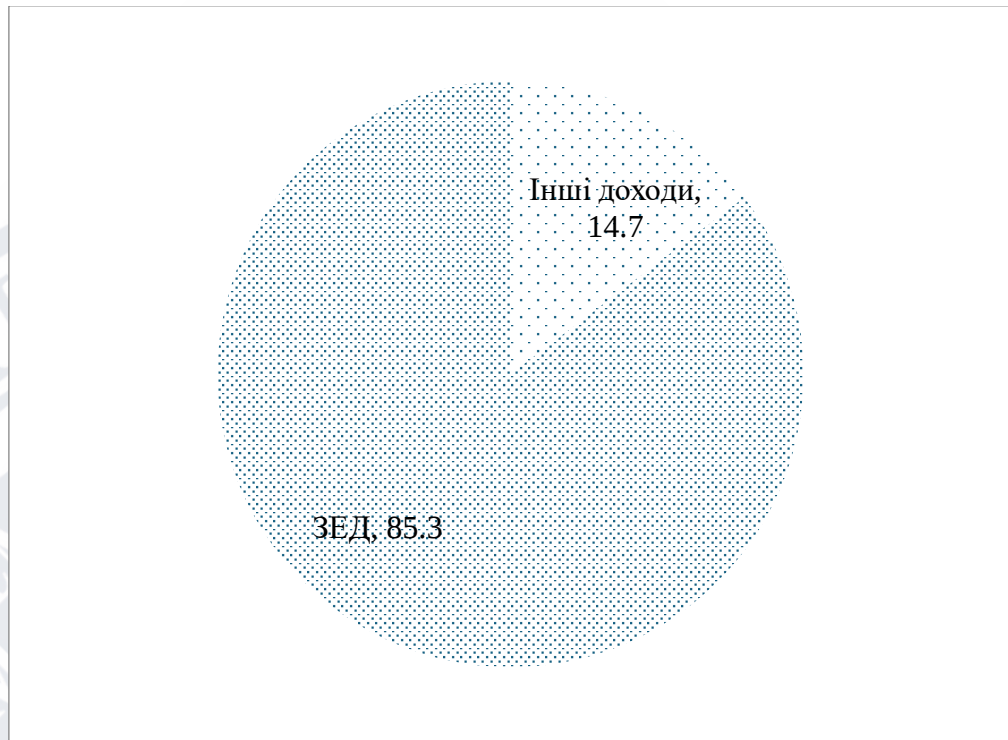


Рисунок 2.5 – Структура доходів за видом діяльності 2023-2024 рр..

Отже, стратегічними напрямками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Найт Коміті» станом на 2024 рік є:

- Експорт маркетингових послуг для контент-мейкерів з європейських країн, США та Канади.
- Партнерство з міжнародними платформами для створення контенту.
- Залучення іноземних інвестицій для розвитку компанії.

Для оцінки системи факторів впливу на стійкий розвиток ТОВ «Найт Коміті» як суб'єкта зовнішньоекономічних відносин у сфері послуг, розглянемо ключові аспекти, що впливають на діяльність компанії:

1. Економічні фактори:
 - Валютні коливання – як компанія, що працює на міжнародному ринку, ТОВ «Найт Коміті» схильне до впливу валютних та ризиків, пов'язаних з функціонуванням крос-валютних платіжних систем загалом. Незважаючи на мінімальне використання національної валюти внаслідок провадження майже виключно зовнішньоекономічної діяльності, повністю уникнути втрат

від нестабільності гривні неможливо, що негативно відображається на рентабельності діяльності підприємства.

- Глобальна економічна ситуація – економічні кризи або рецесії можуть призвести до зменшення попиту на послуги компанії, оскільки витрати на маркетинг часто скорочуються в періоди економічної нестабільності. Прямим ж ризиком є збільшення податкового та іншого навантаження як наслідок аугментації глобальною економічною нестабільністю кризової ситуації в локальній економіці.

2. Технологічні фактори:

- Швидкість технологічних змін – постійна необхідність адаптації до нових технологій та інструментів цифрового маркетингу вимагає значних інвестицій у підбір, розвиток та навчання персоналу. З іншого боку, даний фактор відкриває можливості для горизонтального руху персоналу і підвищення загальної ефективності діяльності.

- Алгоритмічні зміни платформ – часті зміни в алгоритмах соціальних мереж та платформ для розміщення контенту вимагають постійної адаптації стратегій, постійного моніторингу та програмних досліджень для забезпечення конкурентної переваги.

3. Соціокультурні фактори:

- Сприйняття індустрії розваг для дорослих – соціальні табу та стигматизація можуть впливати на репутацію компанії та обмежувати можливості для партнерств, фінансових та послуг іншого характеру. Незважаючи на поступове скасування стигми, створення системи регулювання індустрії в даному секторі пов'язане з вагомих суспільним опором.

- Зміни в споживчій поведінці – трансформація способів споживання контенту вимагає постійної адаптації маркетингових стратегій, пошуку нових способів та платформ для просування.

4. Політико-правові фактори:

- Регуляторні обмеження – різні юрисдикції мають різні правила щодо реклами та просування контенту для дорослих, що створює складнощі

при роботі на міжнародному ринку та вимагає його детального дослідження перед проникненням, що зумовлює значні витрати.

- Захист даних – посилення законодавства про захист персональних даних (наприклад, GDPR) вимагає додаткових заходів та може обмежувати деякі маркетингові практики як наприклад унеможливлення використання персональних даних користувача без їх згоди і обов'язок використовувати їх виключно в межах, на які погодився користувач. Великі підприємства дедалі більше звертають увагу на сертифікацію та дотримання усіх норм комплаєнсу в секторі захисту персональних даних.

5. Екологічні фактори:

- Енергоспоживання – зростаюча увага до екологічних аспектів діяльності IT-компаній може вимагати інвестицій в вартісні енергоефективні технології.

- Критерії ESG (Environmental, Social, Governance), точна відповідність яким може вплинути на стратегію розвитку компанії та її привабливість для інвесторів а також пригальмувати стартап-потенціал за рахунок обтяження підприємства імплементацією дороговартісних фінансово і у часі стандартів.

6. Специфічні фактори індустрії:

- Платформенна залежність – успіх бізнес-моделі багато в чому залежить від стабільності алгоритмів, політик та правил найбільш популярних платформ (OnlyFans, Fansly, Manyvids тощо). Великі репутаційні ризики внаслідок систематичної заборони використання широкого спектру маркетингових інструментів на популярних платформах.

- Інноваційність та фактор старіння – постійна необхідність розробки та впровадження нових інструментів та підходів для можливості забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Оцінка впливу цих факторів на фінансово-економічні показники ТОВ «Найт Коміті»:

1. Динаміка доходів:
 - Високий рівень доходів у 2023 році (926 тис. грн в періоду червня 2023 – січня 2024) свідчить про успішну адаптацію до нових ринкових умов після відмові від російського ринку.
 - Зниження доходів у першій половині 2024 року (701 тис. грн) пов'язане із загальною економічною нестабільністю.
2. Собівартість послуг – девальвація національної валюти призводить до підвищення собівартості послуг у гривневому еквіваленті водночас зі зменшенням доходів.
3. Чистий фінансовий результат – зниження з 380 тис. грн до 114 тис. грн свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів та необхідність адаптації бізнес-моделі.

Сформульовані та частково втілені впродовж розглянутих періодів рекомендації щодо підвищення стійкості розвитку ТОВ «Найт Коміті»:

1. Диверсифікація послуг – розширення портфолію послуг для зменшення залежності від окремих платформ та ринків в період інтенсивної розробки основного продукту товариства та неможливості максимізувати пов'язані з ним доходи.
2. Інвестиції в R&D – розробка власних технологічних рішень для підвищення ефективності та створення додаткових конкурентних переваг як головного фактору успіху в умовах технологічної конкуренції.
3. Географічне масштабування – вихід на нові ринки, імплементація необхідних стандартів та сертифікація для проникнення та зниження геополітичних ризиків.
4. Посилення заходів з кібербезпеки та захисту даних – регулярні аудити безпеки інформаційної інфраструктури, захист персональних даних користувачів.

5. Розвиток партнерських відносин – розширення співпраці з маркетинговими агенціями (наразі – виключно як з клієнтами), створення єдиної екосистеми для взаємодії.

6. Впровадження та дотримання принципів сталого розвитку – перегляд та розвиток інституту корпоративної відповідальності підприємства, розробка та імплементація ESG-стратегії для підвищення привабливості компанії для інвесторів та клієнтів.

7. Оптимізація операційних процесів – впровадження Lean-методології для підвищення ефективності, кращого задоволення потреб споживачів та зниження витрат на провадження основного виду діяльності підприємства.

8. Розвиток людського капіталу – інвестування в та заохочення навчання, горизонтального руху постійного персоналу товариства, підвищення кваліфікації та здобуття нових компетенцій.

Таким чином, сталий розвиток ТОВ «Найт Коміті» залежить від здатності компанії адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, не поступаючись наявним трудовим, етичним та екологічним стандартам, зберігаючи і закріплюючи високого рівня стандарти корпоративної етики. Важливими напрямками підвищення стійкості розвитку є реінвестування в людський капітал, розвиток R&D та розширення B2B-взаємодії з наявними партнерами та налагодження мережі партнерських відносин в сфері надання маркетингових послуг в межах індустрії розваг для дорослих.

2.3 Оцінка ефективності діючої кроскультурної моделі управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Найт Коміті»

Для оцінювання ефективності діючої крос-культурної моделі управління стійким розвитком ТОВ «Найт Коміті» було проведено аналіз внутрішніх процесів компанії, опитування співробітників та зовнішніх стейкхолдерів.

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки про позитивні аспекти імплементації моделі управління:

1. Структура крос-культурної моделі управління
 - ТОВ «Найт Коміті» має диверсифіковану команду з представників різних країн, що відповідає напрямку діяльності підприємства, сприяє кращому розумінню потреб міжнародних клієнтів.
 - Компанія ефективно використовує модель віддаленої роботи що дозволяє залучати таланти незалежно від географічного розташування та забезпечує вищий рівень комфорту працівників.
 - Англійська мова використовується як основна для внутрішньої комунікації, що сприяє ефективній взаємодії між співробітниками, відсутності лінгвістичних бар'єрів.
2. Культурна компетентність
 - На базі підприємства практикується методика підвищення рівня крос-культурного порозуміння шляхом гейміфікації процесів тим білдингу.
 - Розроблено та впроваджено кодекс етичної поведінки який враховує культурні відмінності та стосується не лише взаємодії співробітників, а й засади корпоративної етики у відношенні до усіх стейкхолдерів, в тому числі клієнтів компанії.
3. Управління проектами
 - Використання Agile та Scrum підходів дозволяє ефективно управляти міжнародними проектами.
 - Впроваджено систему роботи яка враховує різницю в часових зонах членів команди та клієнтів.
4. Комунікація та співпраця:
 - Активне використання сучасних платформ для комунікації та спільної роботи (Slack, Discord, Telegram) є ефективним та задовільняє потреби як працівників, так і клієнтів.
 - Проведення щотижневих формальних зустрічей та заохочення організації неформальних для синхронізації роботи міжнародної команди,

підвищення рівня довіри всередині колективу та зменшення корпоративної дистанції між проектним керівництвом та співробітником.

5. Адаптація до локальних ринків:

- Залучення фахівців з глибоким розумінням специфіки конкретних ринків.

- Розробка маркетингових матеріалів з урахуванням специфіки цільової аудиторії: культурної, гендерної, сексуальної тощо.

6. Інновації та навчання

- Регулярні сесії для обміну знаннями між співробітниками з різних країн, інших компаній та мережі доступних експертів.

- Заохочення ідей та пропозицій від співробітників різних культурних бекграундів.

- Програма менторства для розвитку талантів.

Відповідно до переліченого та на основі основних типологій організаційних культур які було розглянуто можемо категоризувати організаційну культуру ТОВ «Найт Коміті».

За типологією Харрісона-Хенді домінуючий тип – культура завдань (Афіні).

Культура завдань є переважаючою в організаційній структурі ТОВ «Найт Коміті», що відображається в ключових характеристиках діяльності підприємства. Основою такого висновку є специфіка операційної діяльності компанії, де кожен проект розглядається як окреме завдання з визначеними цілями, термінами та ресурсами.

Додатковий тип – культура особистості (Діоніс).

Елементи культури особистості проявляються в організації через високий рівень автономії працівників та фокус на індивідуальному розвитку. Це особливо помітно в контексті віддаленої роботи та міжнародного складу команди, де кожен спеціаліст має значну свободу у виборі методів та часу роботи.

За типологією Камерона-Куїнна домінуючий тип – адхократична культура.

Адхократична культура найбільш яскраво проявляється в діяльності ТОВ «Найт Коміті» через постійний фокус на інноваціях та адаптації до динамічного ринкового середовища. Компанія працює в сфері технологій та маркетингу, де успіх значною мірою залежить від здатності створювати нові рішення та швидко реагувати на зміни.

Конкретні прояви адхократичної культури в організації можна спостерігати в постійному процесі вдосконалення основного продукту компанії, пошуку нових технологічних рішень для клієнтів та готовності експериментувати з новими підходами в маркетингу. Наприклад, компанія активно впроваджує нові методи аналізу даних та автоматизації маркетингових процесів.

Додатковий тип – кланова культура.

Елементи кланової культури проявляються в організації через сильний фокус на командній роботі та розвитку персоналу. Це особливо важливо в контексті віддаленої роботи, де необхідно створювати сильні соціальні зв'язки між працівниками.

За типологією Діла-Кеннеді домінуючий тип – культура «крутих хлопців».

ТОВ «Найт Коміті» демонструє характерні риси культури «крутих хлопців» через роботу в умовах високого ризику та необхідності швидкого прийняття рішень. Це проявляється в роботі з інноваційними технологіями та на міжнародних ринках, де успіх залежить від здатності швидко реагувати на зміни та приймати сміливі рішення.

Додатковий тип – культура «старанної роботи».

Елементи культури «старанної роботи» проявляються через фокус на якості послуг та постійному вдосконаленні процесів. Це особливо помітно в роботі з клієнтами та в процесах розробки програмного забезпечення.

За типологією Бурке домінуючий тип – «Ліана».

Організаційна культура ТОВ «Найт Коміті» найбільше відповідає типу «Ліана» через свою гнучку структуру та здатність швидко адаптуватися до змін. Це проявляється в мінімальній ієрархії та проектному підході до управління.

Додатковий тип – «Кочівна орхідея».

Елементи типу «Кочівна орхідея» проявляються через високу мобільність та здатність працювати в різних культурних контекстах.

В контексті практичного використання для ТОВ «Найт Коміті» найбільш корисною на думку автора є типологія Камерона-Куїнна, адже вона надає чіткий інструментарій для діагностики та оцінки організаційної культури через опитувальник OCAI, дозволяє аналізувати баланс між різними аспектами культури та визначати напрямки необхідних змін та відображає специфіку роботи в технологічному секторі, де важливо поєднувати інноваційність з стабільністю операційних процесів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні рекомендації щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Найт Коміті»:

1. Посилення балансу між адхократичною та клановою культурою для забезпечення як інноваційності, так і стабільності.
2. Розвиток механізмів передачі знань та досвіду в умовах віддаленої роботи.
3. Впровадження структурованих процесів управління інноваціями при збереженні гнучкості.
4. Створення систем підтримки та розвитку персоналу з урахуванням міжнародного характеру команди.
5. Розвиток крос-культурних компетенцій керівництва та працівників.

Ключовим викликом для організації є необхідність підтримання балансу між інноваційністю та стабільністю, що особливо важливо в контексті роботи на міжнародних ринках та в умовах високої технологічної динаміки. Використання типології Камерона-Куїнна як основного інструменту аналізу та

розвитку організаційної культури дозволяє ефективно вирішувати це завдання, забезпечуючи при цьому необхідну гнучкість та адаптивність організації. Як висновок, врахувавши особливості крос-культурної моделі управління та врахувавши ризики та можливості, описані попередньо можемо сформулювати наступну оцінку ефективності кроскультурної моделі управління:

1. Позитивні аспекти:
 - Висока адаптивність до потреб міжнародних клієнтів
 - Ефективна комунікація в мультикультурному середовищі
 - Здатність швидко реагувати на зміни на різних локальних ринках
 - Інноваційність що впливає із різноманіття ідей, культурних та національних особливостей членів команди
2. Виклики та області для вдосконалення:
 - Складність у створенні єдиної комплексної корпоративної культури, натомість простота формулювання спільних фундаментальних етичних засад
 - Потенційний внутрішній конфлікт на фоні культурних відмінностей, посилені глобальною політичною та економічною нестабільністю
 - Необхідність постійного контролю та докладання зусиль щодо адаптації операційних процесів
 - Витрати на забезпечення ефективної кроскультурної комунікації та політики

Загалом, крос-культурна модель управління ТОВ «Найт Коміті» демонструє високу ефективність у забезпечення стійкого розвитку підприємства на міжнародному ринку. Вона дозволяє компанії ефективно адаптуватися до вимог різних ринків, максимально використовувати потенціал міжнародної команди та створювати інноваційні рішення, мінімізуючи ризики виникнення внутрішніх та зовнішніх конфліктів на культурному ґрунті. Проте для подальшого вдосконалення якості діяльності підприємства необхідно

постійно інвестувати в розвиток кроскультурних компетенцій та адаптувати управлінські практики до мінливих умов глобального бізнес-середовища.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження діяльності ТОВ «Найт Коміті» можна зробити наступні висновки: база проходження практичної підготовки є інноваційним підприємством, що спеціалізується на наданні маркетингових послуг повного циклу для контент-мейкерів та агенцій в індустрії розваг для дорослих в країні з не в повній мірі регламентованою законодавчою базою регулювання даного виду діяльності. Підприємство демонструє гнучкість та адаптивність, великою мірою як наслідок молодого віку та нечисельного, ефективного колективу, до мінливих умов ринку, що є критично важливим як стандарт стійкого розвитку.

Аналіз економічних показників виявив позитивну динаміку розвитку компанії у 2023 році, але також продемонстрував певні виклики у першій половині 2024 року. Зокрема, спостерігається зниження чистого доходу та валового прибутку, що вказує на необхідність оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходу.

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим напрямком роботи тловариства. Підприємство успішно переорієнтувало свою діяльність після відмови від російського ринку. Підприємство зосередилось на клієнтах із розвинених ринків, а саме: європейські країни, США та Канада. Це демонструє здатність підприємства адаптуватися до геополітичних змін та знаходити нові можливості для розвитку та етичного удосконалення.

Аналіз ринку маркетингових послуг повного циклу виявив ряд тенденцій, які впливають на діяльність компаній. Серед них: діджиталізація, децентралізація, інтеграція каналів а також специфічні виклики, пов'язані з

регуляторними обмеженнями та платформенною залежністю в індустрії розваг для дорослих.

Оцінка системи факторів впливу на стійкий розвиток підприємства виявила ключові аспекти, які впливають на діяльність ТОВ «Найт Коміті». Серед них: економічні (валютні коливання, складнощі та ризики пов'язані з роботою з криптовалютами, глобальна економічна ситуація), технологічні (швидкість технологічних змін, кібербезпека), соціокультурні (сприйняття індустрії, етичні аспекти), політико-правові (регуляторні обмеження, захист даних) та специфічні фактори індустрії.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

3.1 Соціальна відповідальність у крос-культурному менеджменті підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність є інструментом саморегулювання підприємства з філантропічною метою позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовища. Компанії демонструють соціальну відповідальність за допомогою різноманітних заходів, таких як волонтерство співробітників, програми підтримки громади, благодійні пожертви та, загалом, провадження етичної бізнес-практики.

Незважаючи на початок як добровільної корпоративної ініціативи, вона значно еволюціонувала. Зараз багато компаній стикаються з державними вимогами чи стимулами для позитивного впливу на свої громади. Ця зміна призвела до розробки офіційних стандартів, законів і бізнес-моделей, призначених для просування та регулювання соціально відповідальної ділової практики.

Останніми роками корпоративна соціальна відповідальність перетворилася із суто добровільних корпоративних рішень на обов'язкові вимоги на різних рівнях – від локального до міжнародного. З'явилася нова концепція під назвою «створення спільної цінності», яка показує, як компанії можуть бути прибутковими, зберігаючи соціальну відповідальність.

З точки зору бізнесу, це є стратегічним інструментом, який підвищує репутацію бренду. Щоб бути ефективними, ініціативи соціальної відповідальності повинні узгоджуватися із загальною бізнес-стратегією та діяльністю компанії. Багато організацій виходять за рамки простої відповідності законодавству, вживаючи додаткових заходів на благо суспільства.



Рисунок 3.1 – «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності» Арчі Б. Керрола

Джерело: складено автором на основі [41].

Компанії прагнуть імплементації даного інструменту як зі стратегічних, так і з етичних причин. Стратегічно це може підвищити прибутки, особливо коли компанії прозоро говорять про успіхи та невдачі у своїх зусиллях щодо соціальної відповідальності. Це допомагає будувати позитивні зв'язки з громадськістю, знижує бізнес-ризики та зміцнює відносини із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів та місцеві громади.

Деякі компанії використовують корпоративну соціальну відповідальність переважно з етичних міркувань, керуючись особистими цінностями керівництва. Наприклад, генеральний директор Patagonia зайняв тверду екологічну позицію, засновану на моральних переконаннях, а не просто на ділових міркуваннях.

У сучасному глобалізованому світі соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення в контексті крос-культурного менеджменту. Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з необхідністю адаптації своїх соціально-відповідальних практик до різних

культурних контекстів та очікувань стейкхолдерів у різних країнах. Концепція соціальної відповідальності в крос-культурному менеджменті охоплює широкий спектр аспектів, які потребують детального розгляду та аналізу.

Теоретичне підґрунтя соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі базується на розумінні того, що підприємство несе відповідальність не лише перед своїми акціонерами, але й перед усіма зацікавленими сторонами в різних культурних середовищах. Дослідження Герта Хофстеде та його послідовників щодо культурних вимірів продемонстрували, що такі фактори як дистанція влади та уникнення невизначеності мають прямий вплив на формування соціальної відповідальності. Наприклад, в країнах з високою дистанцією влади (Індекс PDI > 70) соціальні ініціативи частіше реалізуються через ієрархічні структури та потребують явного схвалення керівництва, тоді як у країнах з низькою дистанцією влади (PDI < 40) переважають горизонтальні ініціативи та активна участь працівників усіх рівнів.

Культурні відмінності суттєво впливають на розуміння та реалізацію соціальної відповідальності в різних країнах. Дослідження Донг-Джин Кіма та Сук-Вон Муна в азійських компаніях виявило специфічну модель «конфуціанської соціальної відповідальності», де 78% досліджуваних компаній інтегрують принципи гармонії та довгострокових відносин у свої соціальні програми. Їхнє дослідження, яке охопило 320 компаній в Японії, Південній Кореї та Сінгапурі, показало, що 89% цих підприємств розглядають соціальну відповідальність як невід'ємну частину своєї корпоративної філософії, а не як окремий напрямок діяльності.

Майкл Портер та Марк Крамер у своєму дослідженні «Creating Shared Value» представили революційний підхід до розуміння соціальної відповідальності через призму створення спільної цінності. Їхнє дослідження, проведене на базі 150 міжнародних компаній, показало, що підприємства, які інтегрують соціальну відповідальність у свою основну бізнес-стратегію, досягають на 32% вищих показників рентабельності порівняно з компаніями, що розглядають соціальну відповідальність як додаткову активність.

Фонс Тромпенаарс та Чарльз Хемпден-Тернер у своєму дослідженні культурних відмінностей виявили, що підходи до вирішення етичних дилем суттєво різняться залежно від культурного контексту. Наприклад, в універсалістських культурах (Північна Європа, США) 84% менеджерів надають перевагу стандартизованим підходам до етичних питань, тоді як в партикуляристських культурах (Латинська Америка, Азія) 71% менеджерів обирають ситуативний підхід, враховуючи контекст та особливості конкретної ситуації.

Кріс Брюстер та Вольфганг Маюхофер провели масштабне дослідження практик управління людськими ресурсами в контексті соціальної відповідальності, охопивши 2800 компаній у 31 країні. Результати показали, що успішні міжнародні компанії витрачають в середньому на 45% більше ресурсів на програми крос-культурного навчання та розвитку персоналу порівняно з компаніями, що працюють лише на локальних ринках.

Стюарт Харт та Глен Доуелл у своєму дослідженні екологічних ініціатив міжнародних компаній виявили, що ефективність екологічних програм на 63% залежить від їх культурної адаптації. Їхній аналіз 200 міжнародних екологічних проєктів показав, що програми, які враховували місцеві культурні особливості та традиції, мали втричі вищий рівень залучення місцевих громад та в середньому на 58% кращі показники досягнення екологічних цілей.

Анс Колк виявив суттєві відмінності у сприйнятті корпоративної прозорості в різних культурах. На основі аналізу 1200 нефінансових звітів з 28 країн він встановив, що в країнах з високим рівнем уникнення невизначеності (за шкалою Хофстеде) компанії в середньому на 40% детальніше розкривають кількісні показники соціальної відповідальності, тоді як в країнах з низьким рівнем уникнення невизначеності більший акцент робиться на якісних описах та історіях успіху.

Коімбаторе Крішнарао Прахалад у своєму фундаментальному дослідженні «The Fortune at the Bottom of the Pyramid» продемонстрував, як розуміння культурних особливостей впливає на розробку соціальних

інновацій. Його аналіз 50 успішних соціальних інновацій у країнах, що розвиваються, показав, що 92% успішних проєктів були розроблені з урахуванням місцевих культурних практик та соціальних структур. Наприклад, мікрофінансові програми, адаптовані до місцевих систем взаємодопомоги, показали на 75% вищу ефективність порівняно зі стандартними банківськими продуктами.

Ендрю Крейн та Дірк Матен провели масштабне дослідження управління ланцюгами поставок у крос-культурному контексті, охопивши понад 300 міжнародних компаній. Їхні результати показали, що успішні компанії витрачають в середньому 18% більше ресурсів на розуміння та адаптацію до культурних особливостей своїх постачальників. При цьому такі інвестиції окупаються через зниження ризиків порушення етичних норм на 43% та підвищення стабільності поставок на 35%.

Марк Шварц та Арчі Керролл у дослідженні «Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach» виявили значні відмінності у сприйнятті ризиків у різних культурах. Аналіз практик 180 міжнародних компаній показав, що в колективістських культурах репутаційні ризики оцінюються як більш значущі (на 58% вище), ніж у індивідуалістських культурах, що суттєво впливає на пріоритизацію соціальних ініціатив.

Едвард Фрімен та Джефрі Харрісон у своєму дослідженні «Stakeholder Theory: The State of The Art» проаналізували особливості взаємодії зі стейкхолдерами в різних культурних контекстах. Вони виявили, що успішні міжнародні компанії адаптують свої підходи до залучення стейкхолдерів залежно від культурного контексту: в культурах з високою дистанцією влади формальні механізми взаємодії переважають (використовуються у 73% випадків), тоді як в культурах з низькою дистанцією влади ефективнішими є неформальні канали комунікації (використовуються у 68% випадків).

Джордж Вестерман та Дідьє Бонне у дослідженні «Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation» виявили, що успішність цифрових соціальних ініціатив на 71% залежить від їх культурної адаптації.

Наприклад, в країнах з високим рівнем використання мобільних технологій соціальні програми, що базуються на мобільних додатках, показують втричі вищу ефективність порівняно з традиційними каналами комунікації.

Джон Елкінгтон, автор концепції потрійного критерію (Triple Bottom Line), у своєму дослідженні «Cultural Dimensions of Sustainability» продемонстрував, що успішна інтеграція принципів сталого розвитку вимагає врахування культурних особливостей. Його аналіз 150 міжнародних компаній показав, що організації, які адаптують свої стратегії сталого розвитку до місцевих культурних контекстів, досягають на 45% кращих результатів у досягненні цілей сталого розвитку.

Таким чином, проведені дослідження соціальної відповідальності в контексті крос-культурного менеджменту підприємств дозволяє зробити низку важливих теоретичних та практичних висновків.

По-перше, аналіз наукових досліджень демонструє фундаментальну трансформацію розуміння корпоративної соціальної відповідальності від суто добровільної ініціативи до стратегічного інструменту управління підприємством у глобальному середовищі. Ця еволюція супроводжується появою формалізованих стандартів, регуляторних вимог та інноваційних бізнес-моделей, спрямованих на інтеграцію соціальної відповідальності в основу стратегії компаній.

По-друге, емпіричні дослідження підтверджують економічну доцільність культурної адаптації соціально відповідальних практик.

По-третє, дослідження регіональних особливостей реалізації соціальної відповідальності виявляють специфічні моделі, адаптовані до локальних культурних контекстів. Показовим є приклад «конфуціанської соціальної відповідальності» в азійських компаніях. Це підтверджує необхідність глибокого розуміння культурних паттернів при розробці соціальних ініціатив.

Таким чином, результати досліджень переконливо доводять, що ефективна реалізація соціальної відповідальності в крос-культурному менеджменті вимагає системного підходу до культурної адаптації. Це

стосується всіх аспектів - від стратегічного планування до операційної діяльності та комунікації. Інвестиції в розуміння та врахування культурних особливостей не лише підвищують соціальний вплив ініціатив, але й забезпечують кращі бізнес-результати через зниження ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів та зміцнення репутації підприємства на міжнародних ринках.

3.2 Крос-культурні особливості формування міжнародного іміджу підприємства

Формування міжнародного корпоративного іміджу є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння соціальних, історичних та культурних особливостей ринку, на який підприємство планує проникнення. Історично, брендування та імідж довгий час ототожнювалися з торговою маркою, головною метою якої було виокремлення серед однотипних товарів, проте у повоєнний період 20 століття, як наслідок глобалізаційних процесів, було виявлено бажання покупця купувати товар не лише через функціональність, а досвід купівлі або користування. Таким чином, маркетинг як наука була доповнена наступними поняттями і концепціями: сегментування, лояльність до бренду та брендова індивідуальність. В 1990-х роках акцент змістився на комбіновані моделі: цінність бренду (модель Аакера) та маркетингу взаємин (модель бренду як емоційного партнера).

На рівні підприємства засади формування міжнародного корпоративного іміджу компанії полягають в тому, як різні культури інтерпретують та оцінюють варіативність організаційної поведінки. Відтак, найбільш вичерпною моделлю крос-культурного психологічного дослідження в контексті організаційних структур стала заснована на теорії культурних вимірів Герта Яна Хофстеде. Дана модель включає шість основних вимірів порівняння національних культур: індекс дистанціювання влади,

індивідуалізму-колективізму, маскулінності-фемінності, уникання невизначенності, орієнтування на довго- чи короткострокову перспективу та індекс стриманості.

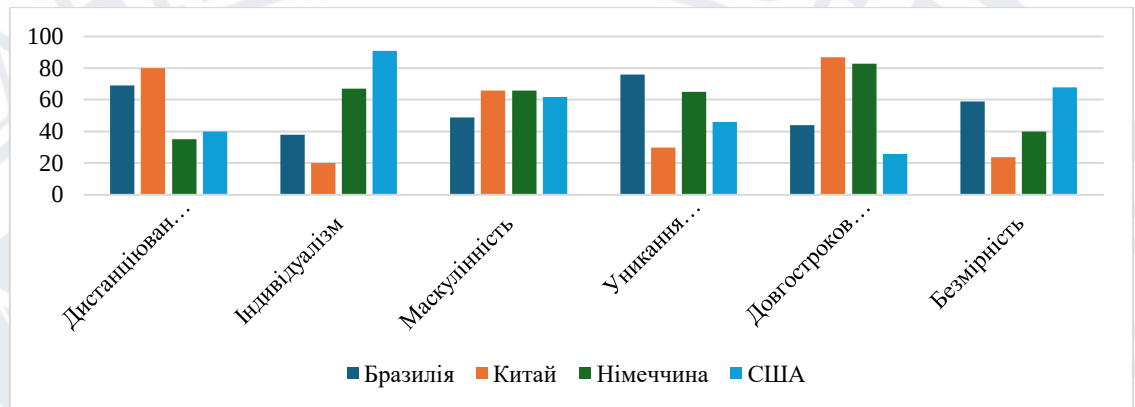


Рисунок 3.2 – Теорія культурних вимірів Хофстеде. Порівняння 4 країн: Бразилії, Китаю, Німеччини, США в 6 вимірах моделі

Таким чином, до індивідуалістських суспільств відносять переважно суспільства високого розвитку капіталізму: США, Західну Європу, де корпоративний імідж перш за все зосереджений на інновації, конкурентну перевагу, досягнення та власний розвиток (хоча з урахуванням суспільної користі, зокрема в екологічному вимірі). Колективістські ж культури, серед яких переважно азійські, навпаки, в корпоративну культуру закладають цінності суспільного внеску, благополуччя та довготривалої взаємодії.

Індекс дистанційювання влади, інший фундаментальний культурний вимір, визначає сприйняття ієрархічної структури та влади. Відтак, культури високого дистанційювання влади схильні сприймати сильний владний контроль та чітку ієрархію як позитивні чинники, низького дистанційювання влади – навпаки, надаючи перевагу більш егалітарним ієрархічним моделям та прозорим організаційним структурам.

Іншою знаковою особливістю є контекстуальність суспільства.

- низькоконтекстуальні – суспільства, в яких цінується прямолінійність та відвертість, орієнтування на фактичну інформацію та вимірювані метрики; представлені культурами Північної Америки та Північної Європи.

- висококонтекстуальні – суспільства з акцентом на неявну (імпліцитну) комунікацію, контекстуальні натяки та побудову взаємовідносин. В таких культурах корпоративний імідж традиційно будується з використанням символізму та інформаційної наповненості для втілення образу впевненості. Ця ознака властива культурам Східної Азії та Середнього Сходу.

Даний фактор може суттєво ускладнити крос-категорійне проникнення компаній, адже він вимагає глибокого розуміння сприймання інформації та оцінювання іміджу представниками цільової культури.

За ступенем розвиненості економіки основними напрямками формування корпоративного іміджу є пріоритизація політики екологічної сталості та корпоративної соціальної відповідальності, або, що властиво культурам економік, що розвиваються, - надання переваги підкресленню позитивного економічного ефекту в межах країни та створенню робочих місць. Щоправда, як наслідок глобалізації даний фактор стандартизується та трансформується в уніформний набір критеріїв корпоративної ефективності в екологічній та соціальній сферах.

Зворотнім до культурних особливостей напрямку підприємницької експансії може виступати країна походження продукції підприємства та іміджем країни його реєстрації. Такий ефект був помічений ще у 1960-х роках та є безпосереднім наслідком глобалізаційних процесів що призвели до підвищення доступності товарів та послуг суттєво контрастуючих за якісними характеристиками. Під час дослідження даного ефекту його вплив на кінцеве рішення потенційного покупця складав близько 26%, при цьому близько 76% покупців цікавляться країною походження товару. Престиж країни походження може бути пов'язаний як з уявленням про якість продукції та послуг країни

загалом, так і за спеціалізацією, з урахуванням культурних, соціальних та економічних особливостей країни та виробництва в ній.

Таблиця 3.1 – Найбільш бажані країни походження за індустрією. Результати опитування.

Автомобілі	Здоров'я	Мода	Електроніка	Їжа	Косметика
Німеччина	Німеччина	Франція	Японія	Італія	Франція

Таким чином, перелічені фактори можемо поділити на такі, що стосуються характеристик підприємства та ті, що визначають особливості ринку. До перших відносяться країна реєстрації, країна виготовлення продукції, цінність бренду, інститут корпоративної соціальної відповідальності, стандартизація або спеціалізація міжнародного іміджу. До факторів ринку – індекси дистанціювання влади, ступеня індивідуалізму, контекстуальність суспільства, пріоритет суспільних цінностей та інші. За факторами підприємства загалом привілейовану позицію щодо інших ринків займають ті, що походять з країн Західної Європи. За факторами підприємства можемо провести узагальнений поділ на ринки Північної Америки і Західної Європи та Азійські, разом з відповідними сателітними ринками. Підприємство, метою якого є проникнення на новий ринок повинне визначити необхідний ступінь адаптації до даного середовища, дослідити його культурний, економічний, соціальний та політичний ландшафт та відповідним чином гармонізувати власні корпоративні стандарти з очікуваними локальними, причому магнітуда необхідної адаптації тим більша, чим ближчий ринок до полюсів.

Брендування є фундаментальним в формуванні іміджу підприємства. В крос-культурному контексті доцільно розглядати клієнтоорієнтовану модель формування цінності бренду (*Customer-Based Brand Equity*), в якій основною відмінністю є глибоке дослідження об'єкту впливу, включно з культурними особливостями. Дві найвпливовіші моделі у цій сфері – модель Кевіна Лейна

Келлера та модель капіталу бренду Девіда Аакера – пропонують різні підходи до розуміння та побудови сильного бренду.

Теорія Келлера базується на когнітивній психології та поведінкових дослідженнях споживачів. Основна ідея полягає в тому, що сила бренду залежить від того, що споживачі дізналися, відчули, побачили і почули про бренд протягом часу. Капітал бренду формується тоді, коли споживач має високий рівень обізнаності та знайомства з брендом і зберігає сильні, позитивні та унікальні асоціації з брендом у пам'яті. Структура бренду за Келлером моделюється наступним чином:

1. Салієнтність бренду (Brand Salience) – полягає у глибині обізнаності про бренд, легкість його розпізнавання та згадування; широті обізнаності клієнта; формування правильної ідентичності бренду; встановлення конкретного зв'язку бренду з конкретною категорією товарів чи послуг.
2. Значення бренду (Brand Meaning)
 - Ефективність бренду (Performance) – первинні характеристики та додаткові функції продукту; надійність, довговічність та ремонтпридатність; ефективність обслуговування та сервісу; стиль та дизайн; цінова політика.
 - Образність бренду (Imagery) – профіль безпосередньо користувача; особистість і цінності бренду; історія, спадщина та досвід; досвід купівлі та використання.
3. Реакція на бренд (Brand Response)
 - Судження про бренд (Judgments) – якість бренду; довіра до бренду; важливість бренду; переваги бренду над конкурентами.
 - Почуття щодо бренду (Feelings) – теплота ставлення до бренду; задоволення продукцією бренду; хвилювання; безпека; соціальне та власне схвалення, самоповага.
4. Резонанс бренду (Brand Resonance) – поведінкова лояльність до бренду; емоційна прихильність; відчуття спільності клієнтів; активна взаємодія, соціальна екосистема.

Практичне застосування моделі Келлера полягає у його користі як діагностичного інструмента. Дана модель дозволяє оцінити поточний стан бренду, виявити його проблемні зони та визначити можливості розвитку. Відповідно, дана модель є інструментом стратегічного планування формування іміджу підприємства, дає чітку послідовність побудови бренду, визначення пріоритетних напрямків розвитку та акцентує увагу на необхідності створення довгострокових відносин із споживачами.

Теорія Аакера розглядає бренд як набір активів (і зобов'язань), пов'язаних з ім'ям та символом бренду, які додають (або віднімають) цінність, що забезпечується продуктом чи послугою для компанії та її клієнтів.

Основні компоненти моделі Аакера:

1. Лояльність до бренду
2. Обізнаність про бренд
3. Сприймана якість
4. Асоціації з брендом
5. Інші активи бренду

Лояльність до бренду є фундаментальним компонентом моделі Аакера, який відображає ступінь прихильності споживача до бренду. Це найцінніший елемент капіталу бренду, оскільки лояльні споживачі забезпечують передбачуваний обсяг продажів та потік прибутку. Вона формується поступово через позитивний досвід взаємодії з брендом та призводить до стійкої споживчої поведінки.

Рівні лояльності споживачів: непостійний покупець, задоволений споживач, задоволений споживач з витратами переключення, друг бренду та відданий споживач.

Переваги високої лояльності для компанії проявляються у зниженні маркетингових витрат, оскільки утримання існуючих клієнтів коштує значно менше, ніж залучення нових. Лояльні споживачі також менш чутливі до цінових коливань та частіше рекомендують бренд іншим.

Обізнаність про бренд представляє здатність споживача розпізнавати та згадувати бренд у різних умовах. Цей компонент є критично важливим на початкових етапах побудови бренду, оскільки без обізнаності неможливо формувати інші елементи капіталу бренду.

Рівні обізнаності: розпізнавання бренду, згадування бренду, перший у згадуванні, домінуючий бренд.

Висока обізнаність створює відчуття знайомості з брендом, що особливо важливо для товарів з низьким рівнем залученості при купівлі. Вона також служить основою для побудови асоціацій з брендом та сигналізує про надійність та присутність бренду на ринку.

Сприймана якість є особливим типом асоціацій з брендом, який впливає на рентабельність інвестицій та розширення бренду. Це суб'єктивна оцінка споживачем загальної якості або переваги продукту порівняно з альтернативами.

Виміри якості товарів: результативність, характеристики, відповідність специфікаціям, надійність, довговічність, сервіс, стиль та дизайн.

Виміри якості послуг: матеріальні елементи, надійність, компетентність, чуйність, емпатія.

Сприймана якість безпосередньо впливає на рішення про покупку та лояльність до бренду, особливо коли покупець не має мотивації або можливості проведення детального аналізу. Вона також дозволяє встановлювати преміальні ціни та проводити успішні розширення бренду.

Асоціації з брендом являють собою все, що пов'язує споживача з брендом. Вони формують образ бренду та основу для рішення про покупку і лояльності до бренду.

Типи асоціацій: атрибути продукту, нематеріальні атрибути, переваги для споживача, відносна ціна, сфера використання, користувач/клієнт, знаменитість/особа, стиль життя, клас продукту, конкуренти, країна походження.

Асоціації допомагають обробляти та запам'ятовувати інформацію, диференціюють бренд, створюють причину для покупки та формують позитивне ставлення до бренду. Сильні асоціації повинні бути унікальними для бренду та релевантними для цільової аудиторії.

Інші активи бренду включають патенти, товарні знаки та взаємовідносини в каналах розподілу. Цей компонент забезпечує конкурентну перевагу та захищає бренд від конкурентів.

Ключові активи: патенти, інтелектуальна власність, ексклюзивні партнерства, відносини з дистриб'юторами.

Ці активи створюють додаткові бар'єри для конкурентів та забезпечують унікальність пропозиції бренду на ринку. Вони також допомагають захистити базу лояльних клієнтів та підтримувати конкурентні переваги бренду.

Модель Аакера широко використовується для оцінки та управління капіталом бренду. Вона дозволяє систематично аналізувати сильні та слабкі сторони бренду, розробляти стратегії посилення бренду та вимірювати ефективність брендингових зусиль.

Модель допомагає маркетологам створювати сильні бренди через систематичну роботу над кожним компонентом капіталу бренду. Вона також надає основу для відстеження здоров'я бренду та прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку.

Як наслідок синергії моделей у практичному застосуванні та відмінності у перспективах оцінки цінності бренду можливе комплементарне використання обидвох:

При формуванні міжнародного іміджу підприємства рекомендується використовувати обидві моделі комплементарно:

1. Стратегічне планування
 - Модель Келлера для розробки стратегії позиціонування
 - Модель Аакера для оцінки ринкового потенціалу
2. Операційне управління
 - Піраміда CBVE для розробки комунікацій

- Компоненти моделі Аакера для контролю ефективності
- 3. Оцінка результатів
- Якісні показники за моделлю Келлера
- Кількісні метрики за моделлю Аакера

Подібний підхід до розробки та аудиту міжнародного іміджу дозволять максимально комплексно аналізувати крос-культурний аспект його ефективності та найбільш точно, на думку автора, приймати рішення щодо його розвитку.

Отже, як наслідок перетворення брендів з маркеру виробника в середовищі номенклатурної гомогенності в культурний інструмент з суттєвим економічним ефектом, символічною та емоційною цінністю, необхідно більш глибоке дослідження можливих векторів його адаптації для представлення в крос-культурному ландшафті, балансуючи між корпоративною політикою та вимогами середовища.

3.3 Механізми найму співробітників та організація внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі ефективні механізми найму співробітників та організація внутрішньо-фірмових комунікацій набувають критичного значення для успіху міжнародних компаній. Процеси рекрутингу та внутрішньої комунікації в міжнародному контексті характеризуються підвищеною складністю через необхідність врахування культурних, правових та соціально-економічних особливостей різних країн.

Для розуміння джерела надходження кадрів для найму в міжнародному контексті варто окреслити основні типи міжнародного працевлаштування: звичайну корпоративну експатріацію, самовільну експатріацію, короткострокові міжнародні призначення та віртуальні міжнародні команди.

Традиційна експатріація залишається одним з основних механізмів міжнародного найму, при якому співробітники направляються до закордонних підрозділів компанії на тривалий термін. Процес зазвичай ініціюється роботодавцем та передбачає ретельний відбір кандидатів з урахуванням їх професійних навичок та готовності до міжкультурної адаптації. Тривалість такого призначення становить від трьох до п'яти років, хоча останні дослідження вказують на тенденцію до скорочення термінів перебування за кордоном.

При організації традиційної експатріації особлива увага приділяється створенню чіткого психологічного контракту між компанією та співробітником. Важливими факторами успіху є врахування сімейних обставин кандидата, можливостей працевлаштування другого з подружжя, а також перспектив кар'єрного розвитку після повернення. Комунікація з експатріантами вимагає регулярного зв'язку як з боку головного офісу, так і з боку приймаючого підрозділу.

На відміну від традиційної моделі, все більшого поширення набуває самоініційована експатріація, коли фахівці самостійно шукають можливості працевлаштування за кордоном. Такі співробітники зазвичай довше залишаються в приймаючій країні та глибше інтегруються в місцевий контекст. Однак дослідження показують, що вони рідше отримують швидкі кар'єрні переваги порівняно з корпоративними експатріантами.

Для ефективного залучення самоініційованих експатріантів компаніям необхідно розробляти спеціальні програми найму та адаптації, враховувати їх особливі мотиви та створювати привабливі можливості для розвитку. Важливим аспектом є налагодження комунікаційних каналів, які допомагають таким співробітникам зберігати зв'язок з країною походження та використовувати свої міжкультурні компетенції.

Зростаюча динаміка міжнародного бізнесу призвела до поширення короткострокових призначень тривалістю від трьох місяців до року. Такий формат особливо поширений у сфері професійних послуг, консалтингу та

будівництва. Механізми найму для короткострокових призначень мають враховувати специфіку проектної роботи та готовність кандидатів до частих переїздів без переміщення сім'ї.

Організація комунікацій при короткострокових призначеннях вимагає особливої уваги до швидкої інтеграції співробітника в робочі процеси та підтримання ефективного зв'язку з домашнім офісом. Важливо забезпечити баланс між професійними завданнями та особистим життям співробітника.

Розвиток технологій дозволив створити новий механізм міжнародної співпраці через віртуальні команди. Співробітники можуть працювати з власного офісу або дому, будучи частиною міжнародного проекту. При наймі членів віртуальних команд особлива увага приділяється навичкам віддаленої комунікації, володінню мовами та здатності працювати автономно.

Організація комунікацій у віртуальних командах вимагає використання сучасних технологічних рішень, чіткого структурування робочих процесів та врахування різниці часових поясів. Важливим аспектом є створення відчуття залученості та підтримання командного духу в умовах відсутності особистого контакту.

Механізми найму співробітників у міжнародному середовищі базуються на комплексному підході, який враховує специфіку локальних ринків праці та глобальні стратегічні цілі компанії. Згідно з дослідженням Стала і Бьорнкрога, успішні міжнародні компанії розробляють гнучкі системи рекрутингу, які можуть адаптуватися до особливостей різних країн, зберігаючи при цьому єдині корпоративні стандарти якості.

Дослідження Шварца щодо крос-культурних цінностей виявило значний вплив культурних особливостей на ефективність різних методів найму. Наприклад, у культурах з високим рівнем колективізму рекомендації та особисті зв'язки відіграють більшу роль у процесі найму, ніж у індивідуалістичних культурах.

Важливим внеском у розуміння міжнародних комунікацій стало дослідження Едварда Холла про високо- та низькоконтекстні культури. Його

роботи показують, як різні культури сприймають та інтерпретують інформацію, що має прямий вплив на організацію внутрішньо-фірмових комунікацій.

У сфері технологічного забезпечення комунікацій, дослідження Гібсона та Коена виявило критичні фактори успіху віртуальних команд, включаючи важливість синхронних та асинхронних комунікаційних інструментів. Їх робота підкреслює необхідність створення «спільного розуміння» (shared understanding) між членами міжнародних команд.

Дослідження Ненсі Адлера і Алісон Гундерсен щодо міжкультурної компетентності показало, що успішні міжнародні менеджери володіють особливими навичками крос-культурної комунікації та здатністю адаптувати свій стиль управління до різних культурних контекстів.

Новаторське дослідження Ерлі та Анга про культурний інтелект (CQ) надало важливу основу для оцінки та розвитку міжкультурних компетенцій співробітників. Їх робота демонструє, що високий рівень CQ позитивно корелює з ефективністю роботи в міжнародному середовищі.

У контексті цифрової трансформації, дослідження Маккінсі (2021) виявило, що компанії, які успішно впровадили цифрові інструменти комунікації, демонструють на 25% вищу продуктивність міжнародних команд. Це підкреслює важливість інвестицій у сучасні комунікаційні технології.

Механізми найму співробітників у міжнародному середовищі базуються на комплексному підході, який враховує специфіку локальних ринків праці та глобальні стратегічні цілі компанії. Дослідження показують, що успішні міжнародні компанії розробляють гнучкі системи рекрутингу, які можуть адаптуватися до особливостей різних країн, зберігаючи при цьому єдині корпоративні стандарти якості. Це включає розробку специфічних критеріїв відбору кандидатів, які враховують не лише професійні компетенції, але й культурну сумісність та здатність працювати в міжнародному середовищі.

Важливим аспектом міжнародного рекрутингу є використання різноманітних каналів пошуку кандидатів. У різних країнах можуть

переважати різні методи пошуку роботи та працевлаштування. Наприклад, в одних країнах більш ефективними можуть бути професійні соціальні мережі та онлайн-платформи, тоді як в інших – традиційні методи, такі як рекомендації та співпраця з університетами. Компанії мають адаптувати свої стратегії рекрутингу відповідно до цих особливостей.

Процес оцінки кандидатів у міжнародному середовищі також потребує особливої уваги. Компанії розробляють структуровані системи оцінки, які враховують культурні відмінності у спілкуванні, самопрезентації та демонстрації професійних навичок. Важливим є використання різноманітних методів оцінки, включаючи структуровані інтерв'ю, тестування компетенцій, assessment-центри та пробні періоди роботи. При цьому необхідно забезпечити об'єктивність оцінки та уникнення культурних упереджень.

Особливу роль у міжнародному рекрутингу відіграє оцінка мовних компетенцій та міжкультурної комунікативної здатності кандидатів. Компанії розробляють специфічні інструменти оцінки мовних навичок та культурної компетентності, які враховують вимоги конкретних позицій та особливості міжнародної взаємодії в компанії. Це може включати спеціалізовані мовні тести, ситуаційні завдання та оцінку досвіду міжкультурної комунікації.

Організація внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі вимагає створення ефективної системи, яка забезпечує безперебійний обмін інформацією між співробітниками з різних країн та культур. Ключовим елементом такої системи є розробка чітких комунікаційних протоколів, які визначають канали, формати та періодичність комунікації. При цьому важливо враховувати часові зони, культурні особливості спілкування та технічні можливості різних локацій.

Технологічна інфраструктура відіграє критичну роль у забезпеченні ефективних внутрішньо-фірмових комунікацій. Компанії інвестують у сучасні комунікаційні платформи та інструменти, які підтримують різні формати взаємодії – від текстових повідомлень до відеоконференцій та віртуальних

робочих просторів. При виборі технологічних рішень важливо враховувати їх доступність та зручність використання для співробітників з різних країн.

Мовна політика є важливим аспектом внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі. Компанії визначають офіційну корпоративну мову або мови, забезпечуючи при цьому можливість ефективної комунікації для співробітників з різним рівнем мовної компетенції. Це може включати надання послуг перекладу, проведення мовних тренінгів та створення багатомовних інформаційних матеріалів.

Культурна чутливість у внутрішньо-фірмових комунікаціях передбачає врахування різних комунікативних стилів та практик. Наприклад, в одних культурах може переважати пряма комунікація, тоді як в інших – непряма та контекстуальна. Компанії розробляють рекомендації та проводять навчання співробітників щодо ефективної крос-культурної комунікації.

Управління знаннями та інформацією в міжнародному середовищі вимагає створення систем, які забезпечують ефективний обмін досвідом та найкращими практиками між різними підрозділами та локаціями. Це включає розробку корпоративних баз знань, систем документообігу та платформ для спільної роботи, які враховують потреби співробітників з різних країн.

Формальні та неформальні канали комунікації відіграють важливу роль у створенні ефективного внутрішньо-фірмового середовища. Компанії підтримують баланс між структурованими формами комунікації (наради, звіти, офіційні повідомлення) та неформальним спілкуванням, яке сприяє розвитку корпоративної культури та зміцненню міжособистісних зв'язків.

Зворотний зв'язок та моніторинг ефективності комунікацій є важливими елементами управління внутрішньо-фірмовими комунікаціями. Компанії розробляють системи оцінки ефективності комунікаційних процесів, проводять регулярні опитування співробітників та впроваджують механізми вдосконалення комунікаційних практик.

Кризові комунікації в міжнародному середовищі потребують особливої уваги та підготовки. Компанії розробляють плани кризових комунікацій, які

враховують особливості різних країн та культур, забезпечуючи швидке та ефективне інформування співробітників у критичних ситуаціях.

Розвиток лідерських комунікативних компетенцій є важливим напрямком роботи міжнародних компаній. Керівники різних рівнів проходять спеціальне навчання з міжкультурної комунікації та розвивають навички ефективного управління різноманітними командами. Це включає розуміння культурних відмінностей у стилях лідерства та комунікації.

Цифрова трансформація також впливає на організацію внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі. Компанії впроваджують нові цифрові інструменти та платформи, які підтримують гібридні формати роботи та забезпечують ефективну взаємодію між співробітниками, незалежно від їх фізичного місцезнаходження.

Таким чином, ефективні механізми найму співробітників та організація внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі вимагають комплексного підходу, який враховує культурні, технологічні та організаційні аспекти. Успішні міжнародні компанії інвестують значні ресурси у розвиток цих напрямків, розуміючи їх критичне значення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в глобальному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

Таким чином, проведений аналіз механізмів підвищення ефективності крос-культурних моделей в управлінні стійким розвитком підприємства можемо прорезюмувати наступним чином.

По-перше, соціальна відповідальність у крос-культурному менеджменті підприємства еволюціонувала від добровільної корпоративної ініціативи до стратегічного інструменту управління. Дослідження демонструють, що ефективність соціально відповідальних практик суттєво залежить від їх культурної адаптації. Зокрема, встановлено, що в країнах з високою дистанцією влади соціальні ініціативи реалізуються переважно через

ієрархічні структури, тоді як у країнах з низькою дистанцією влади переважають горизонтальні ініціативи. Успішні міжнародні компанії інвестують значні ресурси в розуміння та адаптацію до культурних особливостей, що призводить до зниження ризиків та підвищення ефективності соціальних програм.

Формування міжнародного іміджу підприємства вимагає глибокого розуміння культурних особливостей цільових ринків. Дослідження показують, що ефект країни походження може впливати на сприйняття бренду до 26%, а близько 76% покупців цікавляться країною походження товару. При цьому важливо враховувати специфіку різних культур щодо контекстуальності комунікації, індивідуалізму-колективізму та інших культурних вимірів. Комплементарне використання моделей Келлера та Аакера дозволяє створити ефективну систему управління міжнародним іміджем, що враховує як якісні, так і кількісні показники.

Механізми найму співробітників та організація внутрішньо-фірмових комунікацій у міжнародному середовищі потребують системного підходу з урахуванням культурних, технологічних та організаційних аспектів. Дослідження показують, що компанії, які успішно впровадили цифрові інструменти комунікації, демонструють на 25% вищу продуктивність міжнародних команд. Особливу увагу слід приділяти різним типам міжнародного працевлаштування: традиційній експатріації, самоініційованій експатріації, короткостроковим призначенням та віртуальним командам.

Важливим аспектом крос-культурного менеджменту є адаптація комунікаційних стратегій до особливостей різних культур. У високонтекстуальних культурах більше значення має імпліцитна комунікація та символізм, тоді як у низькоконтекстуальних культурах цінується прямолінійність та фактична інформація. Це вимагає розробки гнучких комунікаційних протоколів та систем, які враховують культурні особливості різних регіонів.

Успішна реалізація крос-культурного менеджменту вимагає розвитку культурного інтелекту (CQ) серед співробітників та керівників. Дослідження демонструють пряму кореляцію між рівнем CQ та ефективністю роботи в міжнародному середовищі. Це включає здатність адаптувати стиль управління та комунікації до різних культурних контекстів.

Технологічна інфраструктура відіграє критичну роль у забезпеченні ефективних міжнародних комунікацій. Компанії повинні інвестувати в сучасні комунікаційні платформи, які підтримують різні формати взаємодії та враховують особливості роботи в різних часових зонах та культурних контекстах.

Мовна політика та культурна чутливість є ключовими факторами успіху в міжнародному бізнесі. Компанії повинні забезпечувати ефективну комунікацію для співробітників з різним рівнем мовної компетенції та враховувати культурні відмінності в стилях комунікації та управління.

Таким чином, успішна реалізація крос-культурного менеджменту вимагає комплексного підходу, що включає адаптацію соціальної відповідальності, формування міжнародного іміджу та організацію ефективних комунікацій з урахуванням культурних особливостей різних регіонів. Інвестиції в розуміння та врахування культурних відмінностей не лише підвищують соціальний вплив ініціатив, але й забезпечують кращі бізнес-результати через зниження ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів та зміцнення репутації підприємства на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження встановлено, що організаційна культура є одним з ключових факторів успішності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному глобалізованому середовищі. Виявлено основні типології організаційних культур (моделі Харрісона-Хенді, Камерона-Куїнна, Діла-Кеннеді та Бурке), які розглядають організаційну культуру через різні призми: владних відносин, конкуруючих цінностей, ризику та зворотного зв'язку, адаптивності до змін. Дослідження показало, що успіх міжнародного бізнесу все більше залежить від здатності організації знаходити баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією управлінських практик.

Встановлено, що стійкий розвиток підприємства визначається комплексом факторів макро-, мезо- та мікросередовища. На макрорівні ключовими є політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні та екологічні фактори. Мезорівень характеризується галузевою специфікою та регіональними особливостями, включаючи структуру ринку, конкурентне середовище, інфраструктуру. Мікрорівень визначається безпосереднім оточенням підприємства, включаючи взаємодію зі стейкхолдерами, внутрішні процеси та ресурси.

Аналіз практичної діяльності ТОВ «Найт Коміті» виявив специфіку впровадження крос-культурних моделей управління в сфері маркетингових послуг повного циклу. Дослідження показало, що компанія успішно адаптувалася до викликів міжнародного середовища, зокрема, через впровадження гнучкої організаційної структури та ефективних механізмів крос-культурної комунікації. Встановлено, що ефективність міжнародної діяльності значною мірою залежить від здатності адаптувати управлінські практики до культурних особливостей різних ринків.

Дослідження ринку маркетингових послуг повного циклу виявило ключові тенденції розвитку галузі, включаючи діджиталізацію,

персоналізацію послуг, інтеграцію каналів комунікації та зростання ролі даних у прийнятті рішень. Визначено специфічні виклики галузі, пов'язані з регуляторними обмеженнями, платформенною залежністю та необхідністю постійної адаптації до технологічних змін.

Розроблено механізми підвищення ефективності крос-культурних моделей управління, які включають:

- Розвиток соціальної відповідальності з урахуванням культурних особливостей різних ринків
- Формування міжнародного іміджу підприємства через адаптацію комунікаційних стратегій
- Вдосконалення механізмів найму та внутрішньо-фірмових комунікацій
- Впровадження сучасних технологічних рішень для підтримки міжнародної співпраці
- Розвиток культурних компетенцій персоналу

Аналіз соціальної відповідальності в крос-культурному менеджменті показав еволюцію цього інструменту від добровільної ініціативи до стратегічного елементу управління. Встановлено, що ефективність соціально відповідальних практик суттєво залежить від їх культурної адаптації, зокрема в аспектах комунікації, взаємодії зі стейкхолдерами та реалізації соціальних програм.

Запропоновано комплексний підхід до управління людськими ресурсами в міжнародному контексті, який включає:

- Розвиток культурного інтелекту (CQ) серед співробітників
- Адаптацію систем мотивації та винагороди до культурних особливостей
- Впровадження програм крос-культурного навчання
- Розвиток лідерських компетенцій в міжнародному контексті

Встановлено критичну важливість технологічної інфраструктури для забезпечення ефективних міжнародних комунікацій.

Доведено, що успішна реалізація крос-культурного менеджменту вимагає системного підходу, який включає:

- Адаптацію організаційної структури до міжнародного контексту
- Розвиток крос-культурних компетенцій на всіх рівнях організації
- Впровадження гнучких систем управління
- Забезпечення ефективної міжкультурної комунікації
- Постійний моніторинг та оцінку ефективності крос-культурних практик

Результати дослідження підтверджують, що інвестиції в розуміння та врахування культурних відмінностей не лише підвищують соціальний вплив ініціатив, але й забезпечують кращі бізнес-результати через зниження ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів та зміцнення репутації підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність впровадження комплексного підходу до крос-культурного менеджменту для забезпечення стійкого розвитку підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах глобалізації. Запропоновані механізми та рекомендації дозволяють підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємств через краще розуміння та врахування культурних особливостей різних ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allaire Y., Firsirotu M. E. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*. 1984. T. 5, № 3. С. 193–226.
URL: <https://doi.org/10.1177/017084068400500301> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Marchant N. This is how to future-proof your company, according to McKinsey. *World Economic Forum*.
URL: <https://www.weforum.org/stories/2021/03/future-ready-companies-mckinsey-covid-19/> (дата звернення: 09.10.2024).
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership : монографія. 4-те вид. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 с.
4. Bicer C. Organizational Change and Development : конспект лекцій. Ankara : Gazi Bookstore, 2021. 15 с.
5. Hofstede G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, Inc, 2001. 616 с.
6. Handy C. B. Understanding organizations. 4-те вид. Penguin Global, 2005. 448 с.
7. Quinn R. E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 1983. T. 29, № 1. С. 33–51.
8. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005.
9. Black R. Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success. Dissertation.com, 2003. 108 с.
10. Kennedy A. A., Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Books Group, 2000. 240 с.
11. Organizational culture: A key to the success of work-life integration. *Work-life balance: A psychological perspective* : монографія. London, 2006. С. 235–260.

12. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.
13. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes / N. M. P. Bocken та ін. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Т. 65. С. 42–56. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039> (дата звернення: 25.11.2024).
14. Chaves-Vargas J. C., Ribes-Giner G., Ismael M.-C. Effect of the economic, social and technological factors on sustainable entrepreneurship over time. *Journal of Business Research*. 2024. Т. 3, № 173. С. 67–81.
15. Spencer J. W., Gómez C. The relationship among national institutional structures, economic factors, and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. *Journal of Business Research*. 2004. Т. 57, № 10. С. 1098–1107.
16. Wagner M. *Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*. Taylor & Francis Group, 2017.
17. Lado A. A., Vozikis G. S. Transfer of Technology to Promote Entrepreneurship in Developing Countries: An Integration and Proposed Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1997. Т. 21, № 2. С. 173–174.
18. Lupova-Henry E., Dotti N. F. *Clusters and Sustainable Regional Development*. London : Routledge, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003215066> (дата звернення: 25.10.2024).
19. Young people, education, and sustainable development / ред.: P. B. Corcoran, P. M. Osano. The Netherlands : Wageningen Academic Publishers, 2009. URL: <https://doi.org/10.3920/978-90-8686-691-5> (дата звернення: 25.11.2024).
20. Alharbi B. F., Al-Ashaab A. The influential factors of business development among SMEs in the Food Industry of the GCC Region. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 2020. Т. 14, № 2. С. 101–106.

21. Ramcharan R. Does economic diversification lead to financial development?: Evidence from topography. Washington, D.C : International Monetary Fund, Research Dept., 2006. 43 с.
22. Hofstede G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, Inc, 2001. 616 с.
23. Hendrickson L. U. Dynamic management of growing firms: A strategic approach. 2-ге вид. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1998. 233 с.
24. Kimbrough S. O., Lau H. C. Business Analytics for Decision Making. Boca Raton: CRC Press, [2016] : Chapman and Hall/CRC, 2018. URL: <https://doi.org/10.1201/9781315372426> (дата звернення: 26.11.2024).
25. Roshan Deshmukh «Adult Entertainment Market Expected to Reach \$96.2 Billion by 2032» Press Release – 2023 р. Режим доступу: <https://www.alliedmarketresearch.com/press-release/adult-entertainment-market.html>
26. Inc W. G. A. Global Entertainment and Media Outlook : 2019-2023. PricewaterhouseCoopers, 2019. 21 с. Режим доступу: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/global-entertainment-media-outlook.html>
27. Inc W. G. A. Global Entertainment and Media Outlook : 2024-2028. PricewaterhouseCoopers, 2024. 26 с. Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html>
28. Global Advertising Agencies - Market Size (2005–2030). IBISWorld.com. URL: <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-advertising-agencies/#:~:text=The%20market%20size,%20measured%20by,industry%20increased%202.7%%20in%20202>
29. Cavlak N., Cop R. The Role of Big Data in Digital Marketing. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*. 2021. С. 16–33. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8003-5.ch002> (дата звернення: 27.10.2024).

30. Arturo Arriagada «“You Need At Least One Picture Daily, if Not, You’re Dead”: Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology» - p.1 - 2020 p. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/343740447_You_Need_At_Least_One_Picture_Daily_if_Not_You're_Dead_Content_Creators_and_Platform_Evolution_in_the_Social_Media_Ecology
31. Джерело: <https://techreport.com/statistics/software-web/onlyfans-statistics/>
32. Dor Muallem «Unlocking Pleasure: The Sensual Revolution of AI, VR, and AR in Adult Entertainment» - 2023. Режим доступу: <https://medium.com/@dormuallem/unlocking-pleasure-the-sensual-revolution-of-ai-vr-and-ar-in-adult-entertainment-5f69f4902a80>
33. Vik Bogdanov «Blockchain in the Sex Industry: Light at the End of the Tunnel?» - 2022. Режим доступу: <https://hackernoon.com/blockchain-in-sex-industry-light-at-the-end-of-the-tunnel>
34. Опендатабот. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/44973320>
35. Тетяна Ященко «Зміни для ІТ-спеціалістів, які працюють як ФОП» - 2023 р. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zmini-dlya-itspecialistiv-yaki-pracyuyut-yak-fop.html>
36. European Parliament «New EU rules to combat money-laundering adopted» - 2024 р. Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240419IPR20586/new-eu-rules-to-combat-money-laundering-adopted>
37. Сергій Наумов «Як український бізнес виживає під час війни» - 2023 р. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
38. Thomas Germain «Google just updated its algorithm. The Internet will never be the same» - 2024. Режим доступу: <https://www.bbc.com/future/article/20240524-how-googles-new-algorithm-will-shape-your-internet>
39. Georgina Voss «Stigma and the Shaping of the Pornography Industry» - 2015. Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/304965429_Stigma_and_the_Shaping_of_the_Pornography_Industry

40. Mohan Menon «GDPR and Data Powered Marketing: The Beginning of a New Paradigm» - 2019. Режим доступу: <https://articlearchives.co/index.php/JMDC/article/view/4524>

41. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Т. 34, № 4. С. 39–48.

42. Dimitropoulos P., Chatzigianni E. Corporate Social Responsibility and Governance: Stakeholders, Management and Organizational Performance in the European Union. Taylor & Francis Group, 2022.

43. Cho J. S., Chung Y. C., Young J. Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*. 2019. Т. 11, № 2. С. 343.

44. Paumgarten, Nick (2016-09-12). "[Patagonia's Philosopher-King](#)". *The New Yorker*. ISSN 0028-792X. Режим доступу: <https://www.newyorker.com/magazine/2016/09/19/patagonias-philosopher-king>

45. Moon J. S. Differential Impact of Philanthropic vs. Dual-purpose Corporate Social Responsibility Initiatives. *The International Journal of Accounting, Forthcoming*. 2024. С. 53.

46. Porter M. E., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Т. 81, № 1-2. С. 62–77.

47. Trompenaars F., Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture. 2-ге вид. Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997. 275 с.

48. Brewster C., Mayrhofer W. Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Elgar Publishing Limited, Edward, 2013.

49. Dowell G., Hart S. L., Yeung B. Do Corporate Global Environmental Standards in Emerging Markets Create Or Destroy Market Value. *Management Science*. 1999. Т. 96, № 8. С. 174–185.

50. Kolk A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*. 2016. Т. 51, № 1. С. 23–34.
51. Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Upper Saddle River : Pearson Education, 2007.
52. Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization / ред. М. Dirk., С. Andrew. 3-тє вид. Oxford : Oxford University Press, 2010. 614 с.
53. Schwarz M., Carrol A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Т. 13, № 4. С. 503–530.
54. Stakeholder Theory: The State of the Art / A. C. Wicks та ін. Cambridge University Press, 2010.
55. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, USA : Harvard Business Review Press, 2014. 292 с.
56. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. E. John. Gabriola Island, BC : New Society Publishers, 1998. 407 с.
57. Smith W. R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. 1956. Т. 21, № 1. С. 3. URL: <https://doi.org/10.2307/1247695> (дата звернення: 28.10.2024).
58. Cunningham, R.M. Brand Loyalty-What, Where, How Much. *Harvard Business Review*. 1956. No. 34. P. 116–128.
59. Martineau, P. The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review*. 1956. No. 36. P. 47–55.
60. Country Comparison Tool. The Culture Factor Group. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>.
61. Wurtz E. Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2005. Т. 11, № 1. С. 274–299. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00313.x> (дата звернення: 28.10.2024)

62. Peterson R. A., Jolibert A. J. P. A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*. 1995. T. 26, № 4. С. 883–900. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490824> (дата звернення: 28.10.2024).
63. Best Countries 2020. A study on the Power of Nation Brands in Global Market. BAV Group, 2020. 37 p.
64. Keller K. L. Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 2001. 31 с.
65. Aaker A. D. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York : Free Press, 1991. 299 с.
66. Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, с.25-42
67. "The Paradox of Culture," in: B. Landis and E. S. Tauber (Eds.): *In the Name of Life. Essays in Honor of Erich Fromm*, New York (Holt, Rinehart and Winston) 1970, с. 218-235.
68. Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness / ред.: C. B. G. (Editor), S. G. C. (Editor). Jossey-Bass, 2003. 464 с.
69. Adler N. J., Gundersen A. International Dimensions of Organizational Behavior : монографія. London : Thomson/South-Western, 2008. 398 с.
70. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
71. Lamarre E. Rewired: The Mckinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2023. 367 с.
72. Ben-Gal H. C., Forma I. A., Singer G. A flexible employee recruitment and compensation model: A bi-level optimization approach. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. T. 165.
73. Baker T. Attracting and Retaining Talent. London : Palgrave Macmillan UK, 2014. URL: <https://doi.org/10.1057/9781137411754> (дата звернення: 06.10.2024).