

9. Estimated number of companies worldwide from 2000 to 2021 (in millions). Statista. <https://www.statista.com/statistics/1260686/global-companies/>
10. Weckenmann A., Akkasoglu G., Werner T. Quality management – history and trends. *The TQM Journal*. 2015. Vol. 27. Iss. 3. P. 281–293.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>

## REFERENCES

- “DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv” [DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Quality Management Systems. Basic Provisions and Glossary of Terms]. Kyiv : DP «UkrNDNTs», 2016. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
- “Estimated number of companies worldwide from 2000 to 2021 (in millions)”. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1260686/global-companies/>
- International Organization of Standardization. <https://www.iso.org/home.html>
- Kamets, O. “Menedzhment yakosti yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva” [Quality Management as a Means of Improvement of Enterprise Competitiveness]. *Aktualni problemy vitchyznianoï ekonomiky, pidpriemnytstva ta upravlinnia na suchasnomu etapi*. 2019. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35984/1/354.pdf>
- Kapinos, H. I., Larionova, K. L., and Lypchak, M. I. “Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontseptsii zahalnoho menedzhmentu iakosti (TQM) na vitchyznianskykh pid-

- pryiemstvakh v umovakh yevrointehratsii” [Problems and Prospects of Implementation of the Total Quality Management (TQM) Concept at Domestic Enterprises in Conditions of European Integration]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2019): 100-105.  
DOI: [10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105)
- Keen, R. “ISO 9001 Statistics for 2022”. <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/iso-9001-statistics.htm>
- Savchuk, I. A. “Analiz stanovlennia systemy menedzhmentu yakosti: perspektyvy rozvytku v Ukraini” [The Analysis of Development of Quality Management System: A Key Study Prospects of Development in Ukraine]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, no. 70 (2019): 516-524.  
DOI: [10.32347/2076-815x.2019.70.516-524](https://doi.org/10.32347/2076-815x.2019.70.516-524)
- Simkova, T. O., and Kyrychenko, A. I. “Tendentsii rozvytku system upravlinnia yakistiu pidpriemstv Ukrainy za rakhunok vprovadzhennia svitovykh standartiv” [Trends of Ukraine' Quality Management through the Introduction of World's Standards]. *Ekonomika i suspiilstvo*, iss. 7 (2016): 482-489. [https://economyandsocty.in.ua/journals/7\\_ukr/81.pdf](https://economyandsocty.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf)
- Singh, M., and Rathi, R. “A structured review of Lean Six Sigma in various industrial sectors”. *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 10, no. 2 (2019): 622-664.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2018-0018>
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., and Werner, T. “Quality management – history and trends”. *The TQM Journal*, vol. 27, no. 3 (2015): 281-293.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>

УДК 35:022.8  
JEL: M14; O57  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222>

## ТИПІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ОСАІ

©2023 КАЛЮЖНА Н. Г., ХОМА В. М.

УДК 35:022.8  
JEL: M14; O57

### Калюжна Н. Г., Хома В. М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу ОСАІ

Статтю присвячено здійсненню типізації корпоративних культур відомих міжнародних компаній на основі методу Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Обґрунтовано, що процеси формування та розвитку корпоративної культури міжнародної компанії мають відбиватися з урахуванням фактора країни походження та галузевої приналежності компанії, що сприятиме визначенню раціональних шляхів їх оптимізації. Розглянуто метод ОСАІ як інструмент оцінки корпоративних культур компаній, який дозволяє ідентифікувати тип і стан культури компанії шляхом побудови рамкової конструкції конкуруючих цінностей. Надано характеристику типів культури згідно з методом ОСАІ, до яких належать адхократична, кланова, ієрархічна та ринкова культура. На підставі логічного припущення щодо необхідності рівнозначного поєднання характеристик різних типів культур (тобто приділення уваги всім аспектам – технологіям, працівникам, лідерству та структуризації діяльності) визначено тип корпоративної культури провідних міжнародних компаній та обґрунтовано пріоритети її розвитку з урахуванням галузевої специфіки. З використанням ресурсу OCAI online візуалізовано результати аналізу у вигляді рамкових конструкцій конкуруючих цінностей компаній. Систематизовано й узагальнено характеристики діяльності міжнародних компаній з метою визначення спільних рис між компаніями з однаковим типом корпоративної культури. Акцентовано увагу на тому, що результати використання методу ОСАІ можуть служити підґрунтям для розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з урахуванням специфіки діяльності, цілей та регіонального простору – в тому числі, для українських компаній, які прагнуть освоювати міжнародні ринки.

**Ключові слова:** корпоративна культура, міжнародна компанія, оцінка, метод ОСАІ, конкуруючі цінності, галузева специфіка, країна походження.  
**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

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

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

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-8274-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56530688200>

**Хома Вікторія Максимівна** – студентка, кафедра світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: v\_khoma\_fmtp\_19\_16\_b\_d@knute.edu.ua

UDC 35:022.8

JEL: M14; O57

### **Kalyuzhna N. H., Khoma V. M. Typifying the Corporate Cultures of International Companies on the Basis of the OSAI Method**

The article's purpose is the implementation of typification of corporate cultures of well-known international companies on the basis of the method of Organizational Culture Assessment Instrument (OSAI). It is substantiated that the processes of formation and development of the corporate culture of an international company should take place taking into account the factor of the country of origin and industry affiliation of the company, which will help determine rational ways of optimizing them. The OSAI method as a tool for assessing corporate cultures of companies, which allows identifying the type and state of company culture by building a framework structure of competing values, is considered. A characterization of types of culture according to the OSAI method, which include adhocratic, clan, hierarchical, and market culture, is provided. Based on the logical assumption about the need for an equivalent combination of characteristics of different types of culture (i.e. paying attention to all aspects – technologies, employees, leadership, structuring of activities), the type of corporate culture of leading international companies has been determined and the priorities of its development are substantiated, taking into account industry specifics. Using the OCAI online resource, the results of the analysis are visualized in the form of framework constructions of competing values of companies. The characterizations of activity of international companies are systematized and generalized in order to determine common features between companies with the same type of corporate culture. Attention is focused on the fact that the results of using the OSAI method can serve as the basis for developing recommendations for improving corporate culture, taking into account the specifics of activities, goals and regional space, including for Ukrainian companies seeking to explore international markets.

**Keywords:** corporate culture, international company, evaluation, OSAI method, competing values, industry specifics, country of origin.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

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

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

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-8274-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56530688200>

**Khoma Viktoriia M.** – Student, Department of World Economy, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: v\_khoma\_fmtp\_19\_16\_b\_d@knute.edu.ua

Корпоративна культура – важливий елемент успішної діяльності міжнародної компанії, що визначає цінності, стиль управління, поведінку та взаємодію між співробітниками. Дослідження стану та тенденцій розвитку корпоративної культури міжнародних компаній сприяє розумінню того, які фактори впливають на їхню ефективність та як вони пристосовуються до змін в економічному та соціальному середовищі приймаючих країн.

Міжнародні компанії зазвичай ставлять перед собою високі стандарти корпоративної культури та прагнуть до того, щоб їхні працівники відчували себе частиною єдиної команди зі спільними цілями. З цієї метою компанії часто розвивають корпоративні програми, спрямовані на зміцнення командного духу, підвищення мотивації та розвиток навичок співпраці, та приділяють багато уваги аналізуванню переваг і недоліків своїх корпоративних культур задля вибору раціональних шляхів їх оптимізації.

Дослідженням проблематики формування та розвитку корпоративної культури компаній займалися багато закордонних і вітчизняних учених, зокрема Г. Хофстеде, Е. Шейн, Е. Браун, У. Оучі, Д. Елдрідж, М. І. Магура, О. О. Максименко, А. В. Погребняк, Т. О. Чернишова та інші. Науковці досліджували як

саме поняття, так і його види, рівні, а також методи оцінки стану корпоративної культури. З-поміж найбільш відомих методів слід відзначити 6-D модель Герта Хофстеде (*G. Hofstede*) [1], на підставі якої в роботі [2] досліджено вплив національної культури на корпоративну культуру міжнародних компаній різних країнових кластерів. Загалом, існує велика кількість методичних підходів до оцінювання культурного аспекту діяльності компанії, систематизованих, зокрема, у роботі [3], що дозволяє дослідникам концентруватися на певних аспектах її оцінки й обирати найбільш доцільний у контексті наукових інтересів. Зокрема, становить інтерес проблема визначення типу культури компанії з урахуванням специфіки її міжнародної діяльності та галузевих особливостей.

Метою статті є здійснення типізації корпоративних культур відомих міжнародних компаній на основі методу *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* з урахуванням фактора країни походження та галузевої приналежності.

Метод *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* К. Камерона та Р. Куїна (*K. S. Cameron, R. E. Quinn*) узагальнює провідний світовий досвід у сфері дослідження культурного аспекту міжнародних компаній, має свої переваги і недоліки [4], та, на наш

погляд, є одним із найбільш змістовних і популярних інструментів визначення типу та стану корпоративної культури. Даний інструмент може допомогти компанії як оцінити поточний стан корпоративної культури, так і визначити, який її тип необхідний для реалізації довгострокової бізнес-стратегії та розробити план дій задля досягнення цієї мети. На практиці застосування методу відбувається у два етапи (рис. 1).

Результатом використання наведеної на рис. 1 методики OCAI є рейтингова оцінка всіх чотирьох альтернатив, що дозволяє ідентифікувати тип і стан культури компанії шляхом побудови рамкової кон-

струкції конкуруючих цінностей (рис. 2). До типів культури в даному випадку належать кланова (альтернатива А), адхократична (альтернатива В), ринкова (альтернатива С) та ієрархічна (альтернатива D).

**Кланова культура** передбачає утворення «сім'ї» всередині компанії, де всіма співробітниками поділяються спільні цінності, всі згуртовані та емпатійні. **Адхократична** – це корпоративна культура, для якої характерні гнучкість та адаптивність до обставин. **Ієрархічна** – здебільшого спрямована на чіткий розподіл обов'язків у міжнародній компанії,

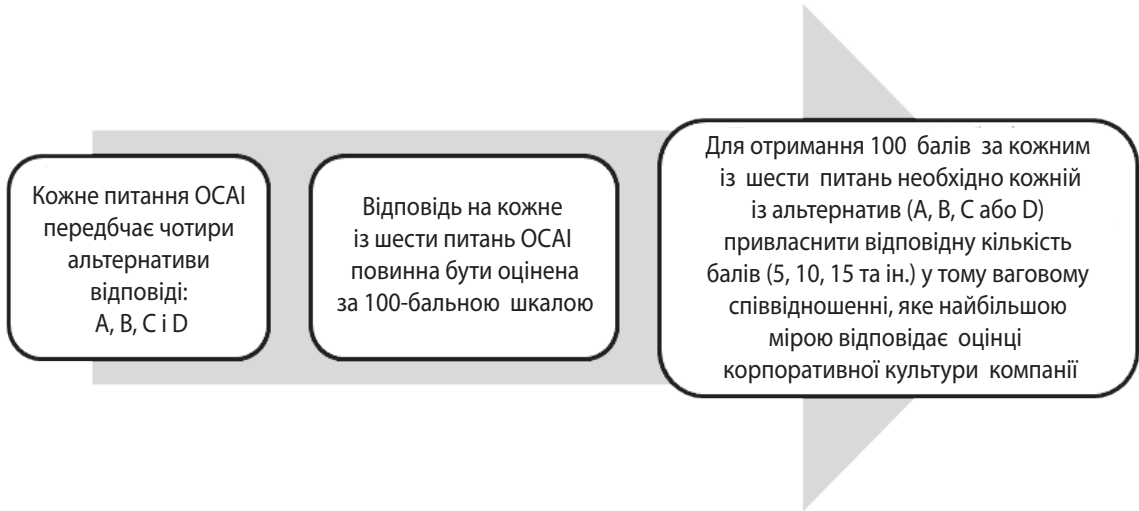


Рис. 1. Методика оцінки корпоративної культури OCAI

Джерело: складено на основі [4; 5].

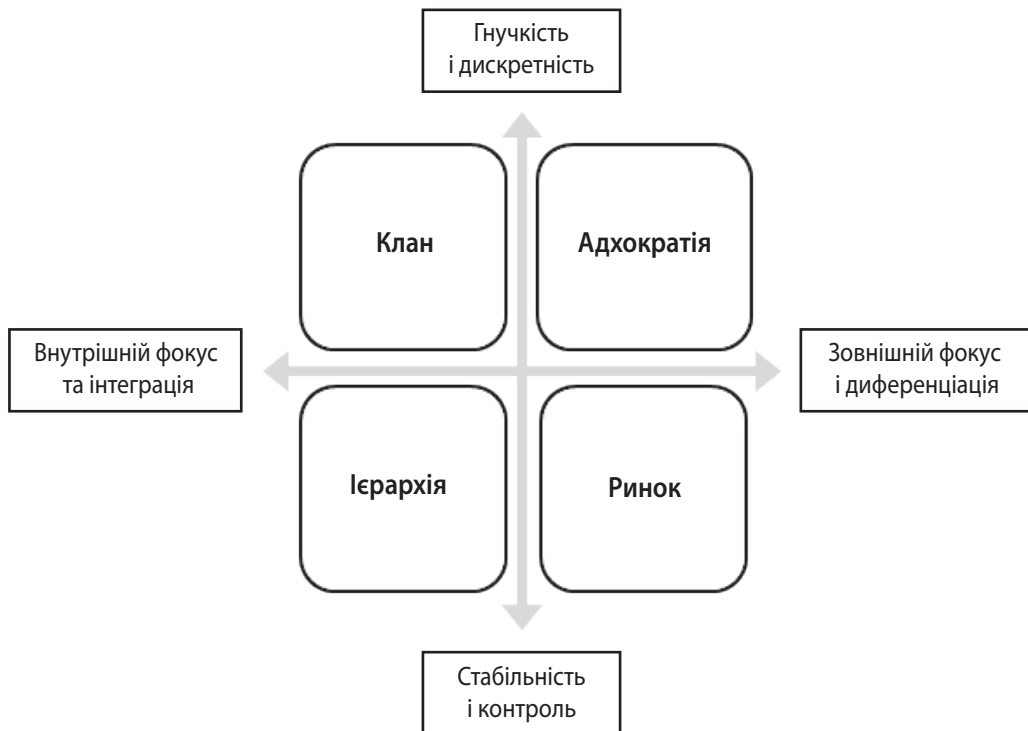


Рис. 2. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей згідно з OCAI

Джерело: складено на основі [4, с. 19].

стандартизацію правил і процедур функціонування. **Ринкова культура** означає, що компанія передусім орієнтується на зовнішні обставини, а не на внутрішню ситуацію [4].

**С**пробуємо оцінити стан корпоративної культури деяких провідних міжнародних компаній, керуючись методом OCAI та логічними припущеннями щодо пріоритетів їх розвитку, виходячи з галузевої специфіки діяльності.

Існує багато актуальних тенденцій у розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. Однією з них є зростання значущості цифрових трансформацій. Компанії намагаються застосовувати нові технології та інструменти для поліпшення комунікації, співпраці й обміну інформацією між працівниками. Це може допомогти збільшити ефективність бізнесу та забезпечити кращий доступ до ресурсів та знань. Для компаній, діяльність яких тісно пов'язана з цифровізацією, найбільш придатним відповідно до інструменту OCAI слід вважати адхократичний тип корпоративної культури, який спрямований на адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Новітні технології є одним із факторів, без пристосування до якого сучасні компанії не зможуть якісно просуватися на міжнародній арені. Профіль адхократичної культури базується на прийнятті ризику, експериментах, управлінні змінами, і, зазвичай, цей тип характерний для компаній у динамічних сферах діяльності, як-от галузь кіноіндустрії, консалтинг, розробка програмного забезпечення [6]. До таких можна віднести, наприклад, американські корпорації Google і Meta Platforms.

Google – це компанія, яка займається розробкою технологій у мережі Інтернет, і за всю історію свого існування використовувала різні методи управління, не маючи чітко організованої культури всередині організації. Корпорація завжди ставить акцент на гнучкість, комфорт, інновації та творчість. У пріоритеті Google – навчання та обмін досвідом, що і є демонструє адаптацію до нових технологій і умов ринку [7]. Компанія створила свою корпоративну культуру на основі відкритості та створення можливостей для співпрацівників.

За допомогою інтернет-ресурсу OCAI online [8] можна ефективно скористатися даним методом і дослідити корпоративну культуру тієї чи іншої компанії та визначити, до якого типу її можна віднести. Оцінку стану поточної ситуації можна здійснити на основі аналізу корпоративної культури та виокремленні актуальних проблем у діяльності міжнародної компанії. Задля повноцінної картини використання методу OCAI на даному сайті необхідно також оцінити й бажану ситуацію щодо пріоритетів розвитку корпоративної культури. На основі логічного припущення будемо вважати, що ідеальним співвідношенням для будь-якого суб'єкта міжнародного бізнесу є рівнозначне поєднання характеристик різних типів

культур, тобто приділення уваги всім аспектам – технологіям, працівникам, лідерству та структуризації діяльності.

Результати оцінки корпоративної культури обраних міжнародних компаній з використанням інтернет-ресурсу OCAI наведено в *табл. 1*, а візуалізацію цих результатів у вигляді рамоквих конструкцій конкуруючих цінностей компаній представлено на *рис. 3*. Так, використавши методики OCAI для компанії Google, можна переконатися, що її культурний тип є саме адхократичним. Бажаною ситуацією в майбутньому для корпорації є врівноваження всіх показників і зосередження уваги на аспектах кланової та ієрархічної культури. Тобто, Google прагне активніше звертати увагу на людський ресурс, заохочення працівників, а також на вибудовування більш структурованої діяльності, адже однією з проблем у розвитку компанії є висока конкуренція між працівниками.

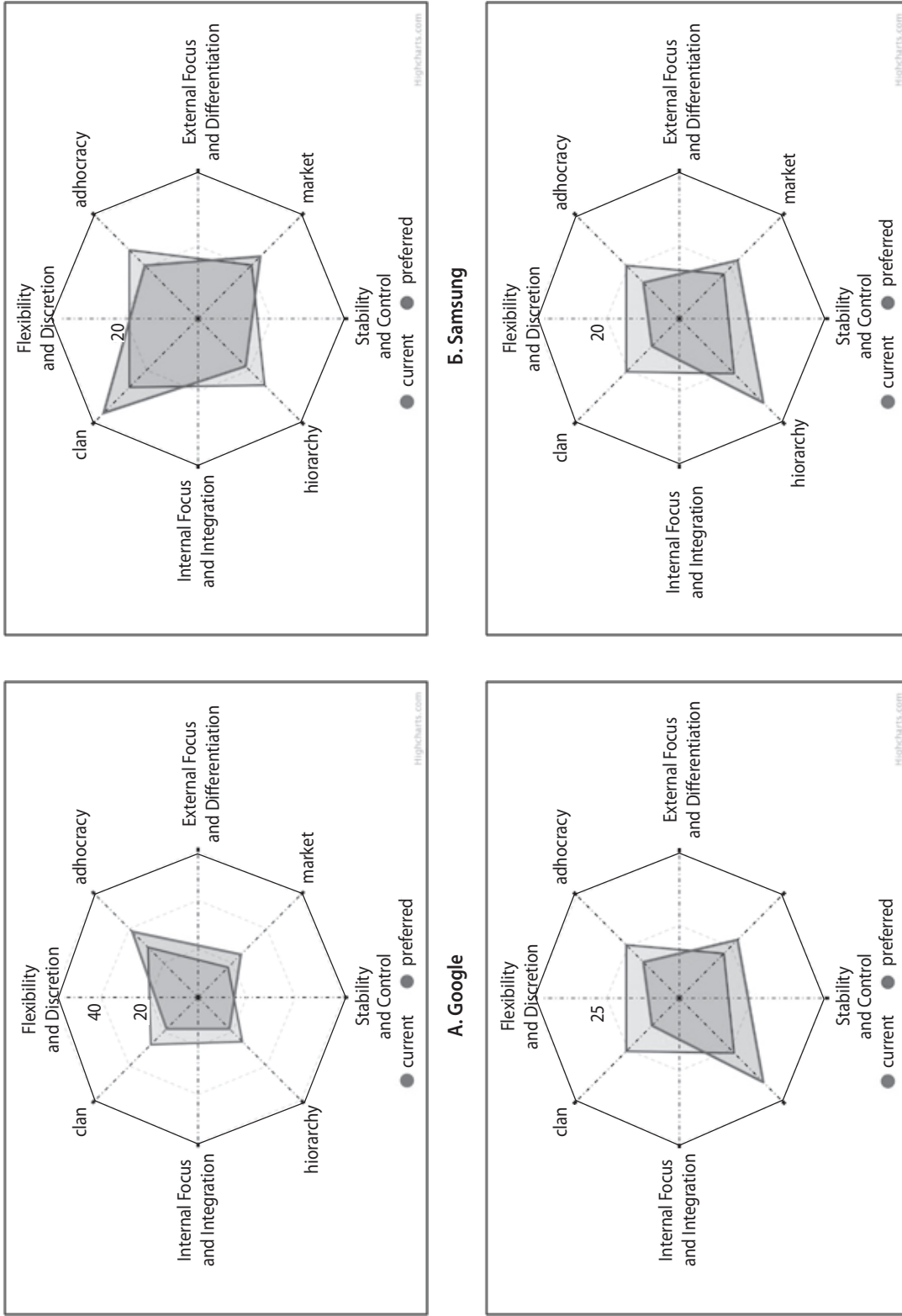
**Таблиця 1**

**Результати оцінки поточного та бажаного стану корпоративної культури провідних міжнародних компаній згідно з OCAI**

Типи культур згідно з OCAI	Поточна ситуація, балів	Бажана ситуація, балів
<b>Google</b>		
Адхократична	38,33	29,17
Кланова	18,33	27,50
Ієрархічна	18,33	25,83
Ринкова	25,00	17,50
<b>Samsung</b>		
Адхократична	20,67	26,67
Кланова	36,67	26,67
Ієрархічна	18,50	25,83
Ринкова	24,17	20,83
<b>General Electric</b>		
Адхократична	17,50	25,83
Кланова	13,33	25,83
Ієрархічна	40,83	26,67
Ринкова	28,33	21,67
<b>The Coca-Cola Company</b>		
Адхократична	25,17	25,83
Кланова	15,67	27,50
Ієрархічна	22,83	29,17
Ринкова	36,33	17,50

**Джерело:** складено на підставі OCAI online [8].

До відомих суб'єктів міжнародного бізнесу з адхократичним типом корпоративної культури належить також Meta Platforms (до 2021 р. – Facebook). Це одна з найбільших технологічних компаній у світі, і вона має визнану культуру організації, яка побудована на кількох ключових принципах. Meta Platforms



**Рис. 3. Рамкові конструкції конкуруючих цінностей з ОСАІ для обраних міжнародних компаній**

Джерело: сформовано на підставі ОСАІ online [8].

ставити за мету розвиток культурного аспекту діяльності, інновації та системне вдосконалення. Компанія постійно адаптується до умов ринку, прагне до застосування нових технологій [9].

Деякі провідні суб'єкти міжнародного бізнесу можуть зосереджувати свою діяльність не так на інноваціях, як на загальній атмосфері, наставництві, розвитку потенціалу, цінностях і традиціях у колективі. За класифікацією OCAI це компанії кланового типу, до яких належать, наприклад, Samsung та Toyota. Японська автомобільна корпорація Toyota Motor Corporation будує свою культуру на основі концепції «Toyota Way», яка надає пріоритет взаємодії між співробітниками, а також спрямована на розвиток і підтримку традицій компанії. Toyota створила цілу систему керівництва, яка передбачає залучення співробітників на всіх рівнях для вирішення проблем і забезпечення високої якості продукції. Клановий тип корпоративної культури цієї компанії проявляється у стосунках між співробітниками [4, с. 41]. Працівники та керівництво легко співпрацюють і діляться інформацією, щоб вирішувати проблеми та досягати цілей компанії.

Один з аспектів кланової культури Toyota – це її традиції. Компанія пишається своєю історією та культурою і намагається зберегти їх, у тому числі у своїх закордонних філіях. Наприклад, відомий підхід «kaizen» (безперервне вдосконалення) є частиною культури Toyota та впроваджується в регіональних підрозділах компанії у всьому світі [10].

Іншим прикладом міжнародної компанії з клановим типом корпоративної культури є корпорація Samsung Electronics (Південна Корея), показники стану якої можна визначити за допомогою OCAI online [8]. У Samsung існує сильна корпоративна культура, яка заснована на сімейних зв'язках і взаємовідносинах між працівниками [11]. Компанія надає пріоритет взаємодії та співробітництву між різними підрозділами, що дозволяє їй бути більш гнучкою та ефективною. Культура Samsung також передбачає значну відданість компанії своїм співробітникам, що проявляється у великій кількості переваг і пільг для працівників, включно із забезпеченням працівників житлом та освітою з метою подальшого розвитку, що допоможе підтримувати лідерство в галузі. Пріоритетними шляхами розвитку в подальшому для Samsung є: акцент на інновації, готовність йти на ризики, структуризація своєї діяльності, а також збільшення орієнтації на ринок. Загалом, в обох компаніях (Toyota та Samsung) важливу роль відіграє дотримання традицій, збереження цінностей та історії компанії, що зберігає їхню ідентичність і цілісність та утворює злагоджену корпоративну культуру.

Стиль управління міжнародними компаніями та їх цінності є різноманітними. Деякі з них зосереджуються на керівництві, провідній ролі лідерства,

чіткому розподілі обов'язків. За методом OCAI цей тип відповідає культурі ієрархії. Такі компанії наголошують, що культурний аспект формується на всіх рівнях діяльності, але саме керівники найбільше впливають на подальший розвиток корпоративної культури. Міжнародні компанії забезпечують навчання та підтримку лідерів для підвищення їх ефективності та розвиток культури, яка буде відповідати стратегії та цінностям організації.

Ієрархічний тип корпоративної культури наголошує на ефективності, контролі процесів і витрат, організаційному вдосконаленні, точності, вирішенні проблем, усуненні помилок, логічному управлінському аналізі та ретельному прийнятті рішень. Зазвичай цей профіль відповідає бюрократичним і структурованим компаніям – це, наприклад, банки чи фінансові установи, або військові організації, великі виробничі компанії та організації з високим ступенем спеціалізації. До такого типу належить американська корпорація General Electric – виробник багатьох видів техніки, у тому числі продукції військового призначення, всередині діяльності якої діє ієрархічна структура, де керівництво компанії визначає стратегію і цілі, які потім передаються від одного рівня управління до іншого [12]. General Electric, згідно з розрахунками за методом OCAI, має явно виражену ієрархічну корпоративну культуру, а основною проблемою її вдосконалення є низькі показники, що відповідають клановій культурі. Саме тому одним із основних пріоритетів для корпорації має бути поліпшення умов праці, підвищення комфорту для працівників, забезпечення їм приємної атмосфери, системи винагород тощо. Окрім цього, у компанії існує проблема з недостатнім фокусом на інновації, тому бажаним є врахування цього аспекту при плануванні заходів щодо розвитку корпоративної культури.

Іншим прикладом міжнародної компанії з ієрархічним типом корпоративної культури є The General Motors Company (GM) – американський автомобільний концерн, що займається виробництвом вантажних і пасажирських автомобілів під брендами Chevrolet, GMC, Holden, Wuling Buick та Cadillac [13]. У GM існує досить висока ієрархія рівнів управління, а також розділення праці та спеціалізація, тобто працівники займаються своїми власними сферами діяльності та мають обмежений доступ до інформації, що не стосується їх роботи. Компанія зосереджується на результаті та досягненні цілей.

Корпоративна культура міжнародних компаній є динамічним явищем, яке залежить від багатьох факторів, таких як економічна ситуація, зміни в законодавстві, конкуренція на ринку та багато інших. Тому для успішного розвитку корпоративної культури компанії мають бути готові до змін і швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей. Міжнародні компанії, що зосереджуються на даних питан-

нях, відповідають ринковій корпоративній культурі [4, с. 42]. Ці організації ставлять за мету орієнтацію на зовнішні обставини. Клієнти, інвестори, зміни в ринковому середовищі, питання законодавства, стан конкуренції на міжнародному ринку – це те, чим передусім переймаються суб'єкти бізнесу з даним типом корпоративної культури.

Кожен співробітник повинен розуміти свої цілі та завдання, щоб працювати на благо компанії. Великий наголос робиться на результативності та ефективності, а співробітники підтримують цінності, які сприяють досягненню успіху на міжнародній арені. Зазвичай, ринковий тип корпоративної культури характерний для компаній у сфері маркетингу та продажів, випуску товарів і послуг, а також у галузі харчування [12]. Одним з прикладів такої організації є американська харчова компанія The Coca-Cola Company.

Корпоративна культура The Coca-Cola Company включає в себе декілька складових, фокусується на потребах і бажаннях споживачів та підлаштовує свою діяльність під вимоги ринку. Компанія зосереджена на створенні привабливих інноваційних продуктів та маркетингових кампаній, щоб привернути увагу споживачів та залишатися конкурентоспроможною на ринку. Бажаною ситуацією для The Coca-Cola Company є зміщення акценту на працівників, адже показники, що відповідають характеристикам кланової культури, у компанії мають невисокі значення. Суб'єкту міжнародного бізнесу, який постійно зосереджується на стані ринку, на тому, щоб «бути першим», важко одночасно працювати над загальною атмосферою в колективі.

Американська компанія з продажу товарів та послуг в мережі Інтернет Amazon також має корпоративну культуру ринкового типу, адже заснована на принципах конкуренції та інновацій, що забезпечує її успіх на ринку. Культура компанії підтримується через дуже високі стандарти відбору персоналу, системну ревізії та моніторингу в режимі реального часу та стратегії масштабування бізнесу.

Результати аналізу корпоративних культур обраних міжнародних компаній систематизовано в табл. 2. Окремо слід зазначити, що попри різні стратегічні орієнтири, цілі, цінності та інші фактори, на основі аналізу досвіду провідних світових компаній можна стверджувати, що корпоративна культура є важливим аспектом успіху в будь якій сфері діяльності.

Загалом, корпоративна культура відомих міжнародних компаній є досить різноманітною, оскільки кожна компанія має свої власні цінності, місію, підходи та практики. Однак деякі відомі компанії створили сильне культурне середовище всередині своєї організації, що однозначно мало вплив у досягненні глобального успіху в цілому. Культурний аспект охоплює широкий спектр питань – від встановлення цінностей, місії та бачення до підтримки співробітників і залучення клієнтів.

Незалежно від профілю діяльності, культура компанії є основою для формування її ідентичності та конкурентоспроможності. Одним із важливих атрибутів гармонійного розвитку є відкритість і готовність до постійного вдосконалення, адже успішна корпоративна культура має бути відкритою для змін та адаптуватися до мінливих умов сучасності разом з компанією, щоб відповідати тенденціям трансформації світових ринків і потребам клієнтів.

## ВИСНОВКИ

На підставі аналізу стану та тенденцій розвитку корпоративної культури відомих міжнародних компаній можна констатувати, що підходи до формування культурних засад їх діяльності відрізняються різноманітністю. На підставі порівняння характеристик компаній, що належать до одного типу культури за методом OCAI, можна переконалися, що вони мають очевидні спільні риси в галузевому та/або регіональному контексті. Результати використання методу OCAI можуть служити підґрунтям для розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з урахуванням специфіки діяльності, цілей і регіонального простору – в тому числі для українських компаній, які прагнуть освоювати міжнародні ринки. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. The 6 dimensions model of national culture. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
2. Калюжна Н. Г., Мамітько Ю. С. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>
3. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 3. С. 60–66. URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14\\_12.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_12.pdf)
4. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна / Укл. Л. М. Каращук. Миколаїв : Миколаїв. нац. аграр. ун-т, 2018. 70 с. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina\\_kultura.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf)
5. Просіна О. В. OCAI як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти). *ЛЮГОС*. 2020. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v4.27>
6. Frameworks for Assessing Organizational Culture // Open Library Publishing Platform. Pressbooks for Ontario's Postsecondary Educators. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/3-3-frameworks-for-assessing-organizational-culture/>
7. Company Culture at Google / Employee Experience Magazine. URL: <https://www.emexmag.com/com>

## Результати аналізу корпоративної культури міжнародних компаній

Назва компанії	Країна	Сфера діяльності	Тип культури згідно з методом OCAI	Основні риси культури	Спільні риси між компаніями одного типу
Google	США	Інтернет, комп'ютерні програми, телекомунікації	Адхократичний тип	Ризикові компанії. Відкриті до експериментів і технологій.	Google і Meta – компанії, що працюють у сфері ІТ
Meta Platforms	США	Соціальні медіа, реклама	Адхократичний тип	Динамічні та творчі	
Toyota Motor Corporation	Японія	Автомобільна промисловість	Клановий тип	Компанія як одна велика родина. У пріоритеті турбота про працівників. Акцент на співпраці та розвитку людських ресурсів	Компанії знаходяться в одному регіональному просторі; їх культури зумовлені специфікою азійського менталітету
Samsung Electronics	Південна Корея	Електронна промисловість	Клановий тип		
General Electric	США	Машинобудування, електроенергетика, авіаційна промисловість, автомобільна промисловість і лізинг	Ієрархічний тип	Стабільні, контрольовані компанії. Зосередження на внутрішніх проблемах. Наявні чіткі процеси управління та ієрархія	Компанії – одні з найбільших у своїй галузі; у них єдина країна базування, схожий сектор діяльності – машинобудування
The General Motors Company	США	Автомобільна промисловість	Ієрархічний тип		
The Coca-Cola Company	США	Харчова промисловість	Ринковий тип	Орієнтація на умови ринку. Прагнення «бути першим», бути лідером. Репутація та успіх – у пріоритеті	Компанії – лідери у своїх галузях. Великий масштаб міжнародної діяльності
Amazon.com Inc.	США	Електронна комерція	Ринковий тип		

Джерело: складено авторами.

- pany-culture-at-google/#:~:text=There%20isn't%20a%20standard%20company%20culture%20at%20Google.&text=The%20company%20has%20promoted%20a,Google%20promotes%20flexibility
- Organizational Culture Assessment Instrument online / OCAI online. URL: <https://www.ocai-online.com/>
  - Our culture // Meta Platforms. URL: <https://www.metacareers.com/life/collections/diversity-collection/>
  - Toyota Philosophy. URL: [https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478\\_from\\_header\\_menu](https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478_from_header_menu)
  - Філософія та цінності Samsung. URL: <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/>
  - General Electric. Our Culture. Integrity is critical in everything we do. URL: <https://www.ge.com/sustainability/ourculture>
  - About General Motors. URL: <https://www.gm.com/company/about-us>

## REFERENCES

"About General Motors". <https://www.gm.com/company/about-us>

"Company Culture at Google". Employee Experience Magazine. <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google/#:~:text=There%20isn't%20a%20standard%20company%20culture%20at%20Google.&text=The%20company%20has%20promoted%20a,Google%20promotes%20flexibility>

"Filosofia ta tsinnosti Samsung" [Samsung Philosophy and Values]. <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/>

"Frameworks for Assessing Organizational Culture". Open Library Publishing Platform. *Pressbooks for Ontario's Postsecondary Educators*. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/3-3-frameworks-for-assessing-organizational-culture/>

"General Electric. Our Culture. Integrity is critical in everything we do". <https://www.ge.com/sustainability/ourculture>

Kaliuzhna, N. H., and Mamitko, Yu. S. "Klasteryzatsiia krain za natsionalnymy kulturnymy osoblyvostiamy yak instrument rozvytku korporatyvnoi kultury mizhnarodnykh kompanii" [Clustering of Countries According to National Cultural Features as a Tool for Developing the



Corporate Culture of International Companies]. *Biznes Inform*, no. 6 (2022): 100-108.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>  
“Metodychni rekomendatsii z diahnostryky orhanizatsiinoi kultury za metodykoiu K. Kamerona ta R. Kuinna” [Methodological Recommendations for Diagnosing Organizational Culture According to the Method of K. Cameron and R. Quinn]. *Mykolaiv : Mykolaiv. nats. ah-rar. un-t*, 2018. [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina\\_kultura.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf)  
Mikhov, L. I. “Metodychni pidkhody do otsiniuvannia korporatyvnoi kultury” [Methodical Approaches to the Assessment of Corporate Culture]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2016): 60-66. [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14\\_12.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_12.pdf)

“Organizational Culture Assessment Instrument online”. OCAI online. <https://www.ocai-online.com/>  
“Our culture”. Meta Platforms. <https://www.metacareers.com/life/collections/diversity-collection/>  
Prosina, O. V. “OCAI yak instrument otsinky orhanizatsiinoi kultury (na prykladi pozashkilnoho zakladu osvity)” [OCAI as a Tool for Assessing Organizational Culture (On the Example of an Out-of-school Educational Institution)]. *LOGOS* (2020): 71-75.  
DOI: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v4.27>  
“The 6 dimensions model of national culture”. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>  
“Toyota Philosophy”. [https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478\\_from\\_header\\_menu](https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478_from_header_menu)

УДК 658.7  
JEL: L74; M11; M21  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-222-229>

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАКУПІВЕЛЬ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

©2023 КОЛМАКОВА О. М., ЛИСЕНКО Б. С.

УДК 658.7  
JEL: L74; M11; M21

### Колмакова О. М., Лисенко Б. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві

Метою статті є теоретичне визначення нових аспектів оптимізації бізнес-процесів закупівель будівельного підприємства, що виникли внаслідок еволюційних перетворень у цій сфері. Проведено теоретичний аналіз бізнес-процесів закупівель на будівельному підприємстві; виділено основні еволюційні перетворення системи закупівель. Еволюційні перетворення, своєю чергою, спонукають до змін у діяльності будівельних підприємств, створюють нові «правила гри». Система закупівель має повністю відповідати стратегічному управлінню підприємства та бути синхронною з нею. У стратегії підприємства закладаються основи стратегічного партнерства з постачальниками матеріалів, формується система стійких господарчих зв'язків. На тактичному рівні детально опрацьовується управління бізнес-процесами закупівель і формування запасів. Формування системи складів для зберігання будівельних матеріалів вимагає формування графіків поставок за різноманітною номенклатурою будівельних матеріалів. Саме тому етапи формування ланцюга поставок включають: формування рішення про закупівлі; формування моделі прийняття рішення; реалізацію моделей сформованих рішень, їх моніторинг та оптимізацію. Головним інструментом оптимізації бізнес-процесів закупівель в Україні є українська електронна платформа ProZorro. Впровадження запропонованої схеми управління бізнес-процесами закупівель за допомогою системи ProZorro дозволить спрощено подавати й обробляти документи, скорочувати процедурний час. Крім того, вона може бути інтегрована з іншими системами, такими як програмне забезпечення для складів, логістичними системами тощо. Це дозволить врахувати специфічні потреби будівельних підприємств та оптимізувати бізнес-процеси закупівель. Оптимізація постачальницького ланцюга починається з детального аналізу й оцінки всіх елементів ланцюга поставок. Важливим стає також обрання переліку постачальників. Поліпшення всіх бізнес-процесів, які складають систему закупівель, сприяє оптимізації закупівельної системи. Система закупівель має постійно вдосконалюватися, щоб відповідати потребам і вимогам бізнесу. Швидкий розвиток технологій впливає на засоби проведення закупівельних процедур. Нові інструменти та програмне забезпечення дозволяють автоматизувати більше процесів, поліпшити швидкість та ефективність, а також забезпечити більшу прозорість діяльності.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, закупівлі, ланцюги поставок, будівельні підприємства.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Колмакова Олена Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [elenkolmakova78@gmail.com](mailto:elenkolmakova78@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-6381-2018>

**Лисенко Богдан Сергійович** – аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [lysenkoo.bog@gmail.com](mailto:lysenkoo.bog@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-5670-1350>