

КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В РАМКАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

©2020 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 338.242-027.5.1.3

JEL: F69; M14

Чепелюк М. І. Культурні фактори розвитку бізнесу в рамках глобалізації світової економіки

Метою статті є дослідження культурних факторів розвитку бізнесу відомих світових компаній у рамках процесу глобалізації. Встановлено, що бізнес-культура є системоутворюючим елементом підприємства і впливає на всі сфери його діяльності. Вона грає вирішальну роль у мобілізації всіх ресурсів підприємства для розширення кордонів своєї діяльності і виходу на міжнародні ринки. Досліджено корпоративні культури таких відомих корпорацій, як Procter and Gamble, Unilever, Royal Dutch Shell, Coca-Cola, Google, Facebook, Bento for Business, CB Insights, Adobe, Volkswagen, Daimler, Ford, BMW Group; виявлено їх особливості та фактори успіху в розвитку культури. Встановлено, що багато процесів і правил американських та європейських підприємств, перш за все, орієнтовані на права людини. Стало також очевидним, що ефективність міжнародного бізнесу багато в чому залежить від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями та здатності адаптуватися до них. У зв'язку з цим виникла необхідність вивчення особливостей національних культур та їх впливу на бізнес-культуру організацій, розробку підходів і методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної адаптації, мотивації, лідерства, прийняття рішень, управління персоналом у різному культурному середовищі. У сучасному українському суспільстві сенс поняття «бізнес-культура» дещо спотворений. Проте в Україні є приклади розвинутої бізнес-культури в компаніях та на підприємствах, що є лідерами на ринку послуг і товарів. Серед великих компаній України з розвинутою бізнес-культурою можна виділити Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр. Встановлено, що лідерство на ринку виступає першочерговим пріоритетом для українських підприємств, а персонал є цінністю тільки для третини підприємств. Водночас у закордонних лідерів – навпаки – пріоритетом є персонал.

Ключові слова: бізнес-культура, бізнес-етика, культурна чутливість, глобалізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-23-27>

Бібл.: 8.

Чепелюк Маргарита Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

UDC 338.242-027.5.1.3

JEL: F69; M14

Chepeliuk M. I. Cultural Factors of Business Development in the Context of Globalization of the World Economy

The article is aimed at studying cultural factors of business development of well-known world companies within the globalization process. It is determined, that business culture is a system-forming element of enterprise and influences all spheres of its activity. It plays a crucial role in mobilizing all enterprise resources to expand the boundaries of its activities and enter international markets. Corporate cultures of famous corporations such as Procter and Gamble, Unilever, Royal Dutch Shell, Coca-Cola, Google, Facebook, Bento for Business, CB Insights, Adobe, Volkswagen, Daimler, Ford, BMW Group, are researched, identifying their features and factors of success in the development of culture. It is determined that many of the processes and rules of American and European enterprises are primarily focused on human rights. It has also been evident that the effectiveness of international business depends largely on the understanding of the culture of other countries, cultural differences between nations and the ability to adapt to them. In this regard, there is a need to study the peculiarities of national cultures and their impact on the business culture of organizations, development of approaches and methods for improving inter-cultural interaction, cultural adaptation, motivation, leadership, decision-making, and staff management in different cultural environments. In modern Ukrainian society sense of the concept of «business culture» is somewhat distorted. However, in Ukraine there are examples of developed business culture in companies and enterprises that are leaders in the market of services and goods. Among the large companies in Ukraine with the developed business culture can be identified Ukrnafta, Ukratnafta, Zaporizhstal, FozzyGroup, WOG, ATB-Market, Kyivstar, Epitsentr. It is determined that market leadership is a top priority for Ukrainian companies, while the staff is a value for only one third of enterprises. Vice versa, the foreign leaders' priority is staff.

Keywords: business culture, business ethics, cultural sensitivity, globalization.

Bibl.: 8.

Chepeliuk Marharyta I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

В умовах глобалізації економіки культурна чутливість має важливе значення. Зі зростанням кількості підприємств глобальний ринок стає більш доступним для малого бізнесу, транснаціональних і міжкультурних команд, що стають усе більш поширеними. Це означає, що зараз, як ніколи, важливо зрозуміти бізнес-культуру свого зовнішнього ринку для досягнення успіху на міжнародному рівні. За останні десятиліття ведення бізнесу у світі змі-

нилося докорінно. Власне сама структура економіки сприяє таким трансформаціям – удосконалюються технології та способи комунікації, збільшується кількість інформації та інновацій, спостерігаються зміни і в бізнес-культурі.

Питаннями дослідження бізнес-культур займалися багато науковців. Проблема особливостей формування бізнес-культур підприємств присвячені праці Радамовської І.; питання сутності та змісту корпора-

тивної культури досліджували Дмитренко М., Маркова О., Міхов Л., Петрушенко Ю., Ситник Ю. Пошуком спільних і відмінних рис між корпоративною та організаційною культурою підприємства займалися Тройсберг Б. і Фегенбаум Е. Однак доцільно узагальнити усі вказані дослідження щодо розуміння сутності корпоративної, організаційної та бізнес-культури.

Метою статті є дослідження культурних факторів розвитку бізнесу відомих світових компаній у рамках процесу глобалізації.

Бізнес-культуру можна розглядати або як широке поняття, або як вузьконаправлене визначення бізнес-етики. У першому випадку бізнес-культура включає в себе складні системи взаємовідносин на підприємствах і між ними. У випадку бізнес-етики – це дотримання норм і правил, які за змістом є не більше, ніж умовностями. Також, як уже було сказано, бізнес-культуру можна розглядати як корпоративну культуру певного підприємства або сукупність культурних норм і цінностей окремого регіону, країни або сучасного світу.

Серед складових бізнес-етики можуть бути: підтримання та заохочення висловлення різних точок зору на проблеми; чесність у міжособистісних стосунках і по відношенню до контрагентів; добросовісне виконання зобов'язань та обов'язків відповідно до нормативних документів і договірних відносин; повага та гуманність до старших, працівників нижчого професійного рівня тощо; неприпустимість хабарництва, шахрайства, зверхнього та грубого ставлення, а також розпалення конфліктів тощо. Успішні підприємства розробляють кодекси етичних норм поведінки та дають їм свою назву, наприклад: «Кодекс ділової етики» «Проктор енд Гембл» (Procter & Gamble), «Кодекс принципів ділової етики» «Юнілевер» (Unilever), «Зведення правил ділової етики» «Галф» (Gulf Oil), «Зведення загальних ділових принципів компанії» «Ройял-датч-Шелл» (Royal Dutch Shell), «Кодекс ділової поведінки» «Кока-кола» (Coca-Cola). За оцінкою журналу Fortune, 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50% усіх інших мають етичні кодекси [2].

Найдорожчий бренд світу – Coca-Cola – коштує понад 120 млрд дол. Матеріальні активи складають не більше 5–6% цієї суми. Все інше – це бізнес-етика, корпоративна репутація, імідж, індивідуальність бренду. В компанії побудовано широку систему комунікації співробітників – це «круглі столи» в кінці тижня, де співробітники самостійно розповідають про досягнуті результати та продумують свою власну стратегію роботи у відділі; корпоративна газета з колонкою «постав питання начальнику»; особистий діалог з керівником тощо. Дане рішення, прийняте приблизно 10 років тому, дуже вплинуло на співробітників компанії – вони отримали право голосу, стали відчувати причетність до прийняття важливих глобальних рішень бізнесу.

Також згідно з визначенням бізнес-культури компанії більшість працівників дотримуються атмосфери сім'ї у своїх трудових відносинах. Прозора система кар'єрних перспектив є доступною та відкритою, що робить прозорою модель компетенцій компанії, тому співробітники готові ефективно та самовіддано працювати. Компанія має всесвітньо відомий бренд, тому займає велику частку на ринку. Привабливість бренду, статус компанії залучають людей працювати в ній, тому плінність кадрів знижується, що надає стабільність.

Google був синонімом культури протягом багатьох років. З того часу, як Google виріс, і організація розширювалася в різні країни світу, зберігати єдину культуру між штаб-квартирою і філіями, а також між різними відділами всередині компанії виявилось складно. З ростом компанії повинна зростати і змінюватись її культура. Чітка трансляція цінностей, ідей і правил дозволяє компанії залучати до себе самі інноваційні «розуми» з усього світу. Ось чому до побудови бізнес-культури необхідно підходити стратегічно і працювати з усіма її складовими на постійній основі.

Facebook, як і багато подібних компаній, пропонує своїм співробітникам багато їжі, різні акції, відкриті офісні приміщення, фокусується на відкритому командному спілкуванні, що сприяє особистісному зростанню співробітників і можливості для навчання в процесі роботи. Всі працюють у відкритому офісному просторі, без особливих обмежень. Простота в організації простору дозволяє всім почувати себе на рівних.

Bento for Business – це програмне забезпечення управління витратами, яке допомагає малому бізнесу контролювати витрати співробітників за допомогою смарт-дебетових карток працівника. «Хоча ми рухаємось швидкими темпами, і може здатися, що ми не маємо часу сидіти і пояснювати прості речі, кожен співробітник Bento любить ділитися, допомагати іншим», – каже Джон Тернер, інженер з повного стека в Bento. Девіз Bento – «Будь людиною» – ілюструє відданість компанії як професійному, так і особистісному розвитку. Щоб підтримати членів команди в усіх аспектах їхнього життя, кілька членів керівної команди компанії розширюють своє наставництво за межами робочого місця, допомагаючи працівникам. Коли один працівник переймався розмовою з генеральним директором, вони почали регулярно проводити зустрічі, щоб розвивати свою впевненість, обговорюючи як особисті, так і професійні виклики та цілі.

CB Insights використовує машинне навчання для аналізу даних, щоб допомогти компаніям зрозуміти тенденції галузі та приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних. Для компанії, яка аналізує тенденції, важливо, щоб їх працівники були в курсі сучасних технологій. CB Insights зосереджується на зростанні та навчанні працівників. CB Insights розширили навчальні програми для менеджерів і запропонували стипендію на освіту. Менеджери регу-

лярно спілкуються з працівниками про їхні кар'єрні наміри та про те, як вони хотіли б рости особистісно та професійно. Вони також заохочують працівників приймати нові виклики, навіть проводячи щоквартальний день злому, коли працівники працюють над усім, що хочуть для компанії, протягом 24 годин. Унікальність бізнес-культури CB Insights полягає в тому, що вони наймають людей, голодних до знань, і постійно годують цей голод стипендіями та можливостями навчання. Як професійний, так і особистісний розвиток – це основні фактори, що сприяють успіху людини. Якщо співробітники відчуватимуть, що їхні пристрасті підтримуються, вони будуть більше зайняті та вмотивовані на роботі та в житті загалом.

Adobe є компанією, яка не боїться довіряти співробітникам складні проекти та підтримує їх під час виконання складних завдань. Водночас, як і інші великі американські компанії, Adobe надає своїм співробітникам безліч пільг, але мало уваги приділяє дрібницям. Замість цього Adobe максимально довіряє своїм працівникам. Продукти Adobe вважаються синонімом творчості, тому максимум уваги приділяють тим, хто їх створює. Наприклад, Adobe не використовує рейтинги, які показують, хто із співробітників на якому рівні працює. Вони вважають, що подібні речі тільки демотивують. Менеджери беруть на себе роль тренерів, які намагаються встановити для співробітників цілі та визначити, як їх оціняти у результаті. Довіра до співробітників дозволяє компанії працювати максимально ефективно.

США є багатонаціональною державою, основою якої є велика кількість різних субкультур. Однак американська бізнес-культура є досить монолітною. Америка є країною емігрантів з високим рівнем мобільності, тому американцям звично мати ділові відносини з незнайомими людьми.

Американська культура ділового спілкування належить до монохронної, неформально-ієрархічної, помірно-експресивної бізнес-культури, орієнтованої на угоду. Американці досить прагматичні, їм властива впевненість у власних силах, жорсткість. Вони наполегливі в досягненні мети, тому відразу ж після знайомства з потенційним партнером і встановлення дружньої атмосфери намагаються перейти до справи.

Що ж стосується цінностей ведення бізнесу в Європі, то можна відзначити таке: мінімальний вплив держави; виробник самостійно займається реалізацією продукції; кількість підприємств регулюється тільки ринком; легкість налагодження міжнародного співробітництва. Головним механізмом захисту будь-якого виду підприємницької діяльності в європейських країнах є стабільна й усталена нормативно-правова база. Ще одна цінність європейського бізнесу – його прогресивність. На перший погляд може здатися, що європейський ринок надто щільно «за-

селений», але постійна спрямованість на розширення та зміцнення співпраці на міжнародній арені робить його дуже динамічним.

Ще одна приваблива риса ЄС – це її усталена законодавча база. Саме вона дозволяє бізнесу гідно зустрічати всі негаразди світових криз; адже, якщо відомі правила, набагато легше прогнозувати результати своєї діяльності.

Концерн Volkswagen забезпечує співробітникам розумне керівництво та конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар'єрного зростання. Один із найважливіших елементів корпоративної політики компанії – просування молодих фахівців, їх рання інтеграція в діловий і виробничий процес. Корпоративна культура Volkswagen ґрунтується на чотирьох базових принципах: висока продуктивність, зразкове керівництво, активна участь співробітників у житті компанії, соціальна відповідальність. Дотримання цих чотирьох принципів дозволяє компанії забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура Daimler, що утворює основу всієї підприємницької діяльності концерну, ґрунтується на чотирьох фундаментальних цінностях: ентузіазмі, повазі, професійній чесності та дисципліні. У компанії вважають, що різноманітність вносить вирішальний вклад в успіх компанії. Для того, щоб отримати максимальну користь від різноманітності талантів, компанія Daimler зосередила зусилля на чотирьох різних областях: гендерна різноманітність, управління поколіннями, інтернаціональність і виробнича культура.

Корпоративна культура компанії Ford будується на основі стратегії One Ford. В основі цієї стратегії лежать три головні принципи: одна команда, один план, одна мета. Компанія інтегрує стратегію One Ford у корпоративну культуру, щоб підтримувати розвиток співробітників і забезпечувати постійний рух вперед, демонструючи очікувану модель поведінки, яка має основоположне значення для успіху компанії. Працюючи разом, співробітники створюють кваліфіковану та мотивовану команду, що виконує одну спільну мету.

BMW Group помітно відрізняється від інших компаній не лише інноваціями і технічними експертними знаннями в будівництві транспортних засобів, але і розвинутою корпоративною культурою. Корпоративна культура BMW Group характеризується відповідальністю та взаємоповагою. Законна поведінка і чесна конкуренція є невід'ємними частинами ділової активності компанії та важливими умовами для забезпечення її довгострокового успіху. Основна мета компанії полягає в тому, щоб уникнути ризиків, які могли б поставити під загрозу довіру клієнтів, акціонерів і ділових партнерів. З цією метою BMW Group заснувала в масштабах всієї компанії Організацію Дотримання, наділену інструментами та заходами,

що оберігають менеджерів від потенційних правових ризиків і сприяють дотриманню законних вимог на місцевому та міжнародному рівнях.

Багато процесів і правил на європейських підприємствах, на відміну від українських, перш за все, так чи інакше, орієнтовані на права людини. Уряди європейських країн захищають права людини за допомогою відповідних законів, у той час як підприємства несуть відповідальність за дотримання цих прав, а значить, повинні докладати максимум зусиль у цій сфері, незалежно від того, наскільки добре держава виконує свою функцію.

Серед великих компаній України з розвинутою бізнес-культурою можна виділити Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр.

Проведений аналіз місій і цінностей як головних складових бізнес-культури на офіційних веб-сторінках показав, що приблизно 45% великих підприємств України мають чітко сформульовані цінності, принципи, місію; 15% – нечітко сформульовані; 35% – не вказують ані місію, ані корпоративні цінності на своїх офіційних сайтах. 89% великих компаній серед корпоративних цінностей виділяють передусім лідерство на ринку; персонал є цінністю для 67% компаній; клієнти і якість продукції та послуг – для 56%; професіоналізм та інновації – для 30%; екологія – для 22%. Можна стверджувати, що лідерство на ринку виступає першочерговим пріоритетом для українських підприємств, у той час, як персонал є цінністю тільки для третини підприємств, хоча в закордонних лідерів саме персонал є першочерговою цінністю.

Незважаючи на загальну негативну тенденцію, розглянуто приклади окремих компаній України по введенню бізнес-культури. Компанія Philip Morris International (Філіп Морріс Інтернешнл – ФМІ) зайшла на український ринок у 1994 р. На сьогодні компанія має сучасну фабрику в Харкові, де виробляється низка міжнародних брендів як для українського, так і для закордонних ринків. У 2016 р. Україна стала одним із перших ринків, де ФМІ представила свій революційний продукт iQOS, заснований на інноваційній технології HeatControl.

Компанію було визнано Кращим роботодавцем в Україні (Top Employer Ukraine) та Кращим роботодавцем у Європі (Top Employer Europe) у 2016 р. за оцінкою Міжнародного інституту кращих роботодавців.

Філіп Морріс представлена в Україні двома юридичними особами – ПрАТ «Філіп Морріс Україна» і ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», де сумарно працюють понад 1300 співробітників. Філіп Морріс Україна (ФМУ) є лідером українського тютюнового ринку та одним з найбільших платників податків до державного та місцевих бюджетів (входить у топ-5 платників податків в Україні). Місія ФМУ –

створення майбутнього без тютюнового диму, пропонуючи повнолітнім курцям по всьому світу кращі альтернативи.

Завдяки своєму експортному потенціалу чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. склав 12,2 млрд грн, що на 14% перевищує показник 2017 р. При цьому собівартість реалізованої продукції залишилася на практично незмінному рівні – 7,8 млрд грн. Компанія ФМУ займає соціально відповідальну позицію і бере участь у глобальному процесі забезпечення сталого розвитку. У компанії панує особлива бізнес-культура, яка об'єднує працівників у команду однодумців. Прийнятою системою відносин у компанії є повага, довіра, чесність і відкритість. Професіоналізм співробітників дозволяє гарантувати якість послуг. Запроваджено практику систематичного відвідування семінарів та курсів підвищення кваліфікації. Управління навчання та розвитку персоналу регулярно організовує внутрішні та зовнішні навчальні заходи для працівників. У компанії велика увага приділяється новаторству й інноваціям. Заохочується підприємницький підхід. Середня кількість штатних працівників за 2018 р. склала 800 працівників, з них – 61 жінка на керівних посадах, тобто 8% від загальної кількості працівників.

Як зазначено на офіційному сайті, ФМУ забезпечує рівні умови для побудови успішної кар'єри кожного співробітника. Компанія вітає бажання працівників до професійного зростання та розглядає кожного працівника як потенційного кандидата для участі в існуючих програмах розширення кар'єрних можливостей. Щорічно понад 200 працівників отримують підвищення на посаді, внутрішній кадровий резерв налічує 166 співробітників, 70 керівних вакансій закрито внутрішнім кадровим резервом. Компанія пропонує офіційне працевлаштування та соціальну захищеність, гідний рівень оплати й умов праці, рівні можливості для побудови та розвитку успішної кар'єри, корпоративні знижки на різні товари та послуги для працівників і членів сімей.

Розвинутою бізнес-культурою серед українських підприємств відрізняється і «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN». У компанії, перш за все, роблять ставку на сильну й амбітну команду професіоналів. ROSHEN гарантує співробітникам усе необхідне для виконання поставлених завдань – це комфортні умови роботи, ресурси, професійне зростання, гідну винагороду, гарантію зайнятості та впевненість у завтрашньому дні. Важливе значення в компанії приділяється і навчання персоналу, для цього функціонують різні програми для зовнішніх кандидатів і для внутрішніх співробітників, програми менеджерського навчання для керівників, співробітники відвідують корпоративні заняття з англійської мови, є програми для студентів-стажистів.

У сучасному українському суспільстві сенс поняття «бізнес-культура» кілька спотворений. Проте в

Україні є приклади розвинутої бізнес-культури на підприємствах, які є лідерами на ринку послуг і товарів.

ВИСНОВКИ

Було досліджено корпоративну культуру таких відомих корпорацій, як Procter and Gamble, Unilever, Royal Dutch Shell, Coca-Cola, Google, Facebook, Bento for Business, CB Insights, Adobe, Volkswagen, Daimler, Ford, BMW Group та інші, виявлено їх особливості та фактори успіху в розвитку культури. Багато процесів і правил на європейських підприємствах, на відміну від українських, перш за все орієнтовані на права людини. Уряди європейських країн захищають права людини за допомогою відповідних законів, у той час, як підприємства несуть відповідальність за дотримання цих прав, а значить, повинні докладати максимум зусиль у цій сфері, незалежно від того, наскільки добре держава виконує свою функцію. Серед великих компаній України з розвинутою бізнес-культурою можна виділити Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Hofstede G. H. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, 2001. 596 p.
2. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. McGraw-Hill Education, 2010. 576 p.
3. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, 1980. 328 p.
4. Майнеке Ф. Загальний погляд на націю, національну державу і космополітизм // *Націоналізм: антологія / упоряд. : О. Проценко, В. Лісовий*. Київ: Смолоскип, 2006. С. 264–272.
5. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. *Корпорації: управління та культура: монографія*. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
6. Ronen S. S. and Shenkar O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The*

Academy of Management Review. 1985. Vol. 10. No. 3. P. 435–454.

DOI: 10.5465/AMR.1985.4278955.

7. Kluckhohn C. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification // In: Parsons, T. and Shils, E. (eds.). *Toward a General Theory of Action*. Harvard University Press, Cambridge. 1951. P. 388–433.
DOI: <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
8. Hall E. T., Hall M. R. *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States*. Yarmouth: Intercultural Press, 1989. 196 p.

REFERENCES

Hall, E. T., and Hall, M. R. *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States*. Yarmouth: Intercultural Press, 1989.

Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education, 2010.

Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, 1980.

Hofstede, G. H. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*. Thousand Oaks, 2001.

Kluckhohn, C. "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification". In *Toward a General Theory of Action*, 388-433. Cambridge: Harvard University Press, 1951.
DOI: <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>

Maineke, F. "Zahalnyi pohliad na natsiiu, natsionalnu derzhavu i kosmopolityzm" [General View of the Nation, Nation-state and Cosmopolitanism]. In *Natsionalizm: antologhiia*, 264-272. Kyiv: Smoloskyp, 2006.

Ronen, S. S., and Shenkar, O. "Clustering Sountries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis". *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3 (1985): 435-454.

DOI: 10.5465/AMR.1985.4278955

Voronkova, A. E. et al. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Management and Culture]. Drohobych: Vymir, 2006.