

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ Вікторія СТІЛЕЦЬ

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Корпоративна культура суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації»

(за матеріалами Alphabet Inc.)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародний бізнес»

ступеня бакалавр

Виконавець роботи Артонкіна Єлизавета Андріївна

(підпис, дата)

Науковий керівник старший викладач Франко Людмила Сергіївна

(підпис, дата)

Рецензент Доброскок Юлія Борисівна

Полтава – 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи корпоративної культури суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.....	6
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури.....	6
1.2. Особливості формування та розвитку корпоративної культури в міжнародному бізнесі.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Визначальні засади корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в умовах глобалізації.....	27
2.1. Основні напрями бізнесу компанії Alphabet Inc.....	27
2.2. Характеристика корпоративної культури компанії Alphabet Inc.....	38
Висновки до розділу 2.....	46
Розділ 3. Визначальні напрями розвитку корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в умовах глобалізації.....	49
3.1. Удосконалення корпоративної культури Alphabet Inc. як елементу бізнес-моделі компанії.....	49
3.2. Трансформація корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі компанії Alphabet Inc.....	59
Висновки до розділу 3.....	67
Висновки та рекомендації.....	69
Перелік інформаційних джерел.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, адже вона визначає цінності, стандарти поведінки, спільні переконання та підходи до роботи всього колективу. Її формування може бути органічним процесом, що відбувається спонтанно внаслідок взаємодії працівників та розвитку компанії, або ж результатом свідомих зусиль керівництва, спрямованих на створення конкретного корпоративного стилю, що відповідає стратегії розвитку організації. Зокрема, в останні роки персонал стає однією з головних складових успіху бізнесу, тому формування корпоративної культури стає важливою завданням для багатьох роботодавців. Сьогодні працівники не лише роблять свою роботу, але й є носіями цінностей та амбасадорами бренду компанії. Тому важливо, щоб культура підтримувала та сприяла досягненню стратегічних цілей бізнесу, а не перешкоджала їх досягненню через розбіжності в цілях, конфлікти або неправильні комунікації між співробітниками.

Проблеми формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури відомі науковому світу, і дослідники, як вітчизняні, так і зарубіжні, приділяли їм значну увагу. Роботи таких авторів, як Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Геллегер, Б. Карлоф, М. Кевін, Дж.Томпсон, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хофштеде, Г. Хаєт розкрили сутність корпоративної культури, підходи до її оцінювання (за типологією), фактори впливу на неї, а також дослідили окремі складові корпоративної культури. Важливі аспекти цієї проблеми вивчали також науковці і практики, серед яких В. Буркель, В. Гевко, А. Герасимчук, Г. Захарчин, І. Ігнатієва, М. Копитко, О. Красовська, О. Марцінковська, Х. Мольтке, Г. Осовська, Ю.І. Палеха, Л. Скібіцька, Л. Томаневич, Е. Шейн, О. Шиян. Однак, незважаючи на велику кількість публікацій як в теорії, так і в практиці господарювання, існують різні підходи до визначення принципів корпоративної культури, проте їх однозначне узагальнення залишається відкритим питанням для подальшого дослідження.

Актуальність описаних проблем обумовила теоретико-прикладне дослідження

корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, а коло питань, які потрібно розглянути, обумовили мету і завдання наукового дослідження.

Метою дослідження є аналіз та узагальнення особливостей формування, розвитку та трансформації корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в умовах глобальної економіки та міжнародного бізнесу. Дослідження спрямоване на визначення ключових засад корпоративної культури даної компанії, а також на аналіз впливу глобалізаційних процесів на її розвиток та стратегічні напрями удосконалення культури в контексті змін у міжнародному бізнесі.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути поняття та сутність корпоративної культури;
- охарактеризувати особливості формування та розвитку корпоративної культури в міжнародному бізнесі;
- визначити основні напрями бізнесу компанії Alphabet Inc.;
- проаналізувати корпоративної культури компанії Alphabet Inc.;
- висвітлити напрями удосконалення корпоративної культури Alphabet Inc. як елементу бізнес-моделі компанії;
- окреслити шляхи трансформації корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі компанії Alphabet Inc.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є особливості формування, розвитку та трансформації корпоративної культури Alphabet Inc. в умовах глобального бізнесу.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі методи, як дедукція і індукція, порівняльно-описовий, графічний і табличний, аналіз наукової літератури, вивчення офіційних документів та звітів компанії. Для отримання комплексної картини корпоративної культури Alphabet Inc. використовувались кількісні та якісні методи дослідження: аналіз внутрішньої та зовнішньої середовища; порівняльний аналіз з іншими компаніями; методи описового аналізу та синтезу. Комбінація цих

методів дозволяє глибше розуміти характеристики корпоративної культури Alphabet Inc., виявляти ключові чинники, що впливають на її розвиток, і розробляти ефективні стратегії управління культурою у міжнародному бізнесі.

Інформаційна база дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи використовувалися офіційні документи та звіти компанії, наукові статті та дослідження, інтернет-ресурси та онлайн-платформи, книги та навчальні матеріали, аналітичні та консультативні звіти, інтерв'ю та опитування, статистичні дані та медіа-ресурси. Ці джерела забезпечують комплексне висвітлення теми, дозволяють здійснити глибокий аналіз корпоративної культури Alphabet Inc., визначити основні напрями її розвитку та трансформації в умовах глобалізації, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у міжнародному контексті.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає в аналізі корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в сучасних умовах глобалізації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми» (м. Полтава, 28 березня 2024 року).

Публікації: Артонкіна Є. А., Франко Л. С. Корпоративна культура суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 290–293 [2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

У другій половині XX століття розпочався активний розвиток наукових підходів до визначення корпоративної культури. Досить велика кількість різноманітних трактувань спостерігаються у науковій літературі як самого поняття корпоративної культури, так і її найважливіших складових. У широкому сенсі «корпоративна культура» – це сукупність специфічних цінностей, відносин, поведінкових норм організації. Це система духовних і матеріальних цінностей, пов'язаних між собою та властивих даній компанії проявів, що відображають її індивідуальність. А також корпоративна культура – певне сприйняття співробітниками себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі. Вона виконує важливу роль в організації, оскільки, з одного боку забезпечує орієнтацію на певну поведінку співробітників, прийнятті рішень, утверджує єдині стандарти, норми, цінності та традиції компанії, з другого – відображає унікальність її співробітників. Культурна трансформація початку XXI століття, що характеризувалася як перехід до «культури інформаційного суспільства» або «перехід до культури постмодерну», безумовно, впливає на формування корпоративної культури. Визначальний вплив на формування корпоративної культури надає як культура у сенсі слова, так і соціально-економічні зміни та відповідні їм цінності, які поділяються корпоративними інститутами.

Вперше термін «корпоративна культура» було сформульовано та застосовано німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке у XIX столітті, який використовував його для визначення неформальних, але важливих нюансів спілкування в вищих чинах армії.

Окремі відмінні риси, що визначали як писані, так і неписані правила поведінки, сформувалися всередині особливих соціальних груп і співтовариств ще за часів середньовічних гільдій, причому найчастіше порушення цих правил могло каратися виключенням їхніх членів із спільнот, а часом і жорсткішими заходами. З іншого боку, різні об'єднання осіб часто мали загальні зовнішні атрибути, що виражалися, як правило, елементами одягу, зброєю, аксесуарами, особливою символікою, манерами, які виділяли їхню приналежність до своєї спільноти. Тому у літературних джерелах можна зустріти десятки визначень поняття «корпоративна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «корпоративна культура»

Автори	Визначення
Л. Елдрідж, А. Кромбі	Під корпоративною культурою слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організації задля досягнення поставлених перед нею цілей [39].
К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики особливостей організації, що сприймаються, того, що відрізняє її від усіх інших в галузі [42].
Е. Джакс	Культура підприємства – це звичайний спосіб мислення і спосіб дії, що поділяють більшою чи меншою мірою усі працівники підприємства та який має бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми» [55].
У. Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності та переконання [62].
Х. Шварц, С. Девіс	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, що поділяють члени організації. Ці переконання та очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих осіб та груп [64].

Джерело: складено автором на основі [39, 42, 55, 62, 64].

Необхідно зауважити, що більшість авторів при підході до визначення терміну виділяють деякі загальні риси, а саме: корпоративна культура являє собою основну частину явищ і понять, що визначає духовне та матеріальне життя колективу, усталені в ньому цінності та моральні норми, традиції, кодекс поведінки та ідеї, що поділяються більшістю співробітників. Крім того, більшість авторів одностайна щодо принципів, що формують корпоративну культуру високого рівня:

- високий рівень матеріальних та духовних цінностей організації;
- системний підхід, взаємопов'язаність та доповнення компонентів культури один одним, гармонійний розвиток;

- використання сучасних досягнень науково-технічного прогресу;
- переважання людських ресурсів над іншими, найбільшу увагу приділяється соціальним та психологічним взаємодіям всередині колективу, особистість співробітника та його інтереси як основні цінності для підприємства;
- відносини з суб'єктами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що базуються на взаємній довірі та бажанні дати одне одному щось нове від співпраці, передати корисні навички, інформацію, компетенцію, отримання більшої кількості даних про суб'єкти взаємодії для кращого взаємного розуміння.

Корпоративна культура має низку корисних функцій, які мають сильний вплив на компанію:

- використання кращих елементів накопиченої культури;
- продукування нових цінностей та їх накопичення;
- оціночно-нормативна функція (на основі порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з деякими нормами культурної поведінки, з ідеалами);
- регламентуюча та регулююча функція;
- пізнавальна функція (пізнання та засвоєння корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації працівника, сприяє його включенню в життя колективу, у колективну діяльність, визначає його успішність);
- сенсоутворююча функція (корпоративна культура впливає на світогляд людини, найчастіше корпоративні цінності перетворюються на цінності особистості та колективу чи вступають з нею в конфлікт);
- комунікативна функція (через цінності, прийняті у корпорації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємовідносини);
- функція громадської пам'яті, збереження та накопичення досвіду корпорації;
- рекреативна функція (відновлення духовних сил у процесі сприйняття елементів культурної діяльності корпорації).

Однією з основних ознак корпоративної культури можна назвати гармонійність організації, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку,

за спрямованістю, ідеями, цілями, завданнями, способами досягнення цілей відповідають один одному. Насправді корпоративна культура проявляється у системі цінностей, що властиві організації; у загальних засадах ведення справ; у традиціях організації та особливостях її життєдіяльності; у специфічних нормах міжособистісних відносин та кадрової політики; в офіційному кредо компанії та неформальних переконаннях її співробітників; у системі комунікацій.

Увага до феномену корпоративної культури визначається цілою низкою причин, у тому числі найбільш важливі інтеграція працівників, вироблення в них почуття відданості справам організації за необхідності постійних змін діяльності корпорацій в умовах сучасного динамічного ринку. З огляду на свою функціональну специфіку, корпоративна культура постає як інструмент управління кадрами компанії. Окрім безпосереднього впливу на поведінку та відносини співробітників через систему цінностей, норм, символів, культура впливає на персонал через вплив на інші елементи управління персоналом. Наявність чіткої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху та розвитку підприємства її співробітників. Втім, грамотно впроваджена корпоративна культура дозволяє не лише покращити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух колективу, від якого залежить безпека компанії. Саме тому одним із основних завдань, що стоять перед керівниками та менеджерами сучасної організації, є інтеграція всього персоналу навколо її основних цілей та завдань.

Визначення цілей організації – одне з найважливіших питань, яке має вирішити керівник. Мета діяльності підприємства – це отримання максимального прибутку або соціальна орієнтованість. Ця мета формується не стільки з економічної вигоди чи інших факторів, скільки з цінностей організації, традицій, які вже в ній закладені. Опора на корпоративну культуру, облік її особливостей значно підвищують можливості управління в організації. Без цього, перш за все, неможливе ефективне стратегічне управління, оскільки воно тісно пов'язане з такими складовими корпоративної культури, як місія компанії, довгострокові настанови до дій, цінності та норми, що визначають роботу персоналу.



Рисунок 1.1 – Вплив корпоративної культури на організацію

Джерело: складено автором.

Можна перерахувати деякі з параметрів корпоративної культури:

1. Міра заохочення конформізму (зміна чи оцінка думки індивіда у бік більшої згоди з групою) чи індивідуалізму членів організації. Орієнтація стимулювання на групові чи індивідуальні досягнення.
2. Ступінь переваги групових чи індивідуальних форм прийняття рішень. Міра централізованості/децентралізованості прийняття рішень.
3. Акцент на зовнішніх (обслуговування клієнтів тощо) чи внутрішніх завданнях організації. Компанії, орієнтовані на потреби клієнта, підпорядкували їм всю свою діяльність та мають значні переваги у ринковій економіці, що підвищує їх конкурентоспроможність.
4. Ступінь підпорядкованості діяльності заздалегідь складеним планам.
5. Виразність співробітництва чи суперництва між окремими членами та між групами в організації.
6. Ступінь простоти чи складності організаційних процедур.

7. Міра лояльності членів до організації.

8. Ступінь поінформованості членів про те, яка їх роль у досягненні цілей організації.

Всі ці параметри ведуть до формування певного стилю поведінки в компанії, адже дії співробітників в організації з добре відпрацьованою корпоративною культурою легше передбачити та контролювати. Характеристиками, які описують наявність корпоративної культури в установі, є:

1. Однорідність членів організації. Спільність віку, інтересів, поглядів тощо.

2. Стабільність та тривалість спільного членства. Короткочасне членство в організації та постійна зміна її складу не сприяють стійкості культурних особливостей;

3. Характер спільного досвіду, інтенсивність взаємодії. Якщо члени організації спільними зусиллями долали реальні проблеми, то сила впливу корпоративної культури вище.

Існує кілька класифікацій корпоративних культур. В першу чергу розглянемо види корпоративних культур за переважним стилем управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види корпоративних культур за стилем управління

Вид корпоративної культури	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Авторитарна	Централізація влади, сувора службова ієрархія, тотальний контроль за роботою. Чітка дисципліна співробітниками. Думка колективу не враховується. Рішення приймаються керівником одноосібно або у вузькому колі.	Керівник може контролювати усі ділянки. Може бути ефективна в умовах антикризового управління та у перехідний період. Не рекомендується постійно використовувати.	Негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі. Веде до зниження ініціативи та особистої відповідальності працівників. Відсутній зв'язок у відносинах підлеглий-керівник.
Ліберальна	Керівництво організації не бере активної участі в управлінні колективом. При вирішенні проблем і конфліктів займає нейтральну позицію.	Відсутність жорсткого контролю відкриває можливості самореалізації співробітників. Може функціонувати у творчих колективах за наявності у співробітників високого рівня самодисципліни.	За відсутності самодисципліни співробітників призводить до їх деморалізації та зриву роботи всієї організації.

1	2	3	4
Демократична	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами колективу. Делегування повноважень, колегіальне ухвалення ключових рішень, наявність двостороннього зворотного зв'язку	Сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату у колективі, підвищує лояльність та особисту відповідальність співробітників. Доцільна у періоди стабільного розвитку.	Може спричинити труднощі під час прийняття рішень у разі великої роз'єднаності поглядів співробітників на певні питання. За недостатнього авторитету керівника може призвести до саботування його рішень.

Джерело: складено автором на основі [42, 55, 64].

Залежно від характеру впливу діяльності організації на кінцевий результат виділяють позитивні та негативні види корпоративних культур (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Позитивні та негативні корпоративні культури

Позитивні корпоративні культури	Негативні корпоративні культури
- демократичні - особистісно орієнтовані - інтегровані - стабільні	- авторитарні - функціонально орієнтовані - дезінтегровані - нестабільні

Джерело: складено автором на основі [8].

Також у працях дослідників можна зустріти різні типології корпоративних культур, таку, як, наприклад, запропонував відомий дослідник Джефрі Зонненфельд (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Типологія корпоративних культур за Дж. Зонненфельд

Тип	Опис
1	2
Бейсбольна команда	Цей тип виникає тоді, коли у організації з'являється необхідність прийняття ризикованих рішень, і навіть реалізується негайний і безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем. Рішення приймаються швидко, заохочується талант, новаторство та ініціатива. Успішні працівники вважаються «вільними гравцями», а співробітники з невисокими показниками потрапляють «на лаву запасних». Як правило, компанії, в яких існує такий тип корпоративної культури, не перевищують чисельністю десять осіб, а також в них приймаються швидкі та ризиковані рішення.
Клуб	Найбільш оптимальний тип корпоративної культури, оскільки він характеризується лояльними відносинами між співробітниками та організацією, підтримкою та дотриманням встановлених нею принципів та норм. Сприятливі, стабільні умови праці та позитивний психологічний клімат є ключовими чинниками, які заохочують працівників розвиватися разом із компанією, удосконалювати свої навички та ставати невід'ємною частиною організаційного життя, глибше вивчаючи тонкощі її діяльності.

1	2
Академія	Цей тип характеризується орієнтованістю на поступове збільшення кількості співробітників, готових до довгострокового співробітництва з компанією. Академія вітає роботу вузьких фахівців, що є можливість просування кар'єрними сходами для такого співробітника, як правило, на роботу приймають випускників певних вузів. У таких компаніях високо шануються традиції та звичаї компанії.
Фортеця	Характерна для компаній, що втратили свої колишні позиції на ринку в результаті невдало прийнятих рішень або низької адаптації до змін зовнішнього середовища. Часта реструктуризація виробничих відносин, непродуктивна атмосфера відносин, традиції перекладання провини на зовнішні чинники, обмежені можливості кар'єрного зростання, часто наймаються антикризові менеджери.

Джерело: [65].

Одна з найпопулярніших типологій корпоративної культури запропонована К. Камероном та Р. Куїном [35]. В її основу покладено чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації: гнучкість та дискретність; стабільність та контроль; внутрішній фокус та інтеграція; зовнішній фокус і диференціація.

К. Камерон і Р. Куїн досліджували індикатори ефективності великих компаній за двома вимірами. У рамках першого виміру, одні компанії вважають себе ефективними, якщо вони стабільні, передбачувані та механістично цілісні, інші – якщо вони схильні до змін, адаптивні та постійно рухаються вперед. Другий вимір розглядає критерії ефективності або як внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, або як зовнішню орієнтацію, диференціацію та суперництво. Ці два виміри утворюють чотири квадрати, кожен із яких відповідає своєму типу корпоративної культури. Ця типологія представляє практичну цінність, оскільки охоплює основні характеристики культур, зокрема. в галузі управління персоналом, дозволяє отримати якісні та кількісні оцінки та здійснювати діагностику змін культури підприємств.

Кланова корпоративна культура: дуже дружнє місце роботи, де люди мають масу спільного. Організації (підрозділи) схожі великі сім'ї. Лідери чи керівники організацій сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація наголошує на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається як добре почуття до споживачів та турбота про людей. При цьому типу корпоративної

культури організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі.

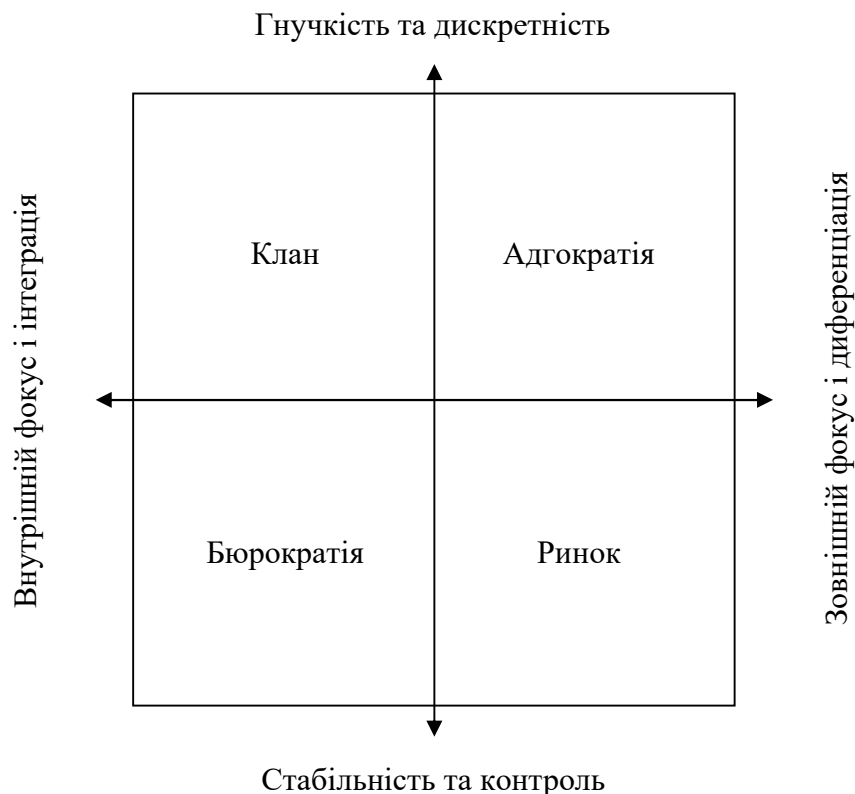


Рисунок 1.2 – Види корпоративної культури

Джерело: [35].

Адгократична корпоративна культура: динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви та ризик. Лідери вважаються новаторами та людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментуванню та новаторству. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних та нових продуктів чи послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції чи послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість та свободу.

Ієрархічна корпоративна культура: дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом корпоративної культури. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори та організатори. Організації притаманні формальні правила та офіційна політика. Управління працівниками передбачає

занепокоєння гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип корпоративної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна ціль – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Організацію пов'язує разом акцент на прагненні перемагати. Репутація та успіх становлять предмет спільної турботи. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Вплив корпоративної культури, на діяльність організації проявляється у таких формах:

- ідентифікація співробітниками своїх цілей з цілями організації та з організацією загалом через прийняття її норм і цінностей;
- реалізація норм, що передбачають прагнення до досягнення цілей;
- формування стратегії розвитку організації;
- єдність процесу реалізації стратегії та еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Таким чином, корпоративна культура задає деяку систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а чи не іншим чином. При цьому, за всієї важливості корпоративної культури для ефективного функціонування підприємства, її вивчення, вимірювання та оцінка є значною складністю. Як правило, вивчення та узагальнення конкретних проявів корпоративної культури є тривалим та трудомістким процесом.

Таким чином, корпоративна культура – це психологічне поле компанії сформоване ціннісними установками керівника, частина з яких є основою для вибудовування політики організації. Підставою для формування корпоративної культури певного типу є не прописана місія та філософія компанії, а реальна щоденна поведінка топ-менеджменту організації. Для співробітників компанії поведінка керівника визначає усвідомлення себе та свого місця в компанії, ставлення до часу, ризику, грошей, лояльність до компанії, мотивація до роботи та особиста ініціатива.

1.2. Особливості формування та розвитку корпоративної культури в міжнародному бізнесі

Практика реалізації корпоративної культури з'явилася з розвитком конкуренції в умовах глобалізації економіки. Саме тому кожній корпорації так важливо виявити систему колективних і особистих цінностей, прийнятих і розділених усіма членами організацій, де на першому місці такі поняття, як участь, самовизначення, колектив, відкритість, творчість.

Корпоративна культура є важливою складовою успіху будь-якої організації. Насправді компанії з найкращою культурою на 72% частіше інвестують у навчання своїх працівників порівняно з іншими (67% проти 39%).

Сильна культура може позитивно вплинути на залученість, утримання співробітників, продуктивність і загальну продуктивність. Практика реалізації корпоративної культури підкреслює важливість сильного лідерства; продуктивності команди; різноманітності, справедливості та включення (DEI); залученості та утримання співробітників у створенні позитивної корпоративної культури. Інвестуючи в ці сфери, організації можуть створити культуру, яка залучає та утримує найкращі таланти, сприяє інноваціям, співпраці та сприяє успіху бізнесу.

Корпоративна культура – це спільні цінності, переконання та поведінка, які керують взаємодією організації зі своїми працівниками, клієнтами та зацікавленими сторонами. Сильна корпоративна культура може позитивно вплинути на залученість, утримання співробітників, продуктивність і загальну ефективність бізнесу, а неправильне визначення пріоритетів може мати серйозні наслідки. У цій публікації блогу ми склали остаточний список статистики корпоративної культури, щоб допомогти вам зрозуміти важливість культури на робочому місці.

Керівництво організації відіграє вирішальну роль у формуванні її корпоративної культури. Він починається зверху вниз і задає тон усій організації. Ось деякі статистичні дані про культуру компанії, які підкреслюють важливість сильного лідерства:

- 70% всіх залученостей працівників безпосередньо пов'язані з менеджером;
- майже половина (46%) усіх осіб, які приймають рішення, повідомляють, що корпоративна культура сприяє покращенню в таких критичних для зростання сферах, як продуктивність, утримання та залученість співробітників [75];
- 90% керівників стверджують, що важливість корпоративної культури зростає на сучасному ринку;
- 52% респондентів нещодавнього опитування від компанії Arbinger стверджують, що розвиток лідерства має найбільший вплив на покращення культури організації [71];
- організації, які зосереджуються на мисленні у своїх програмах розвитку лідерства, мають майже вдвічі більше шансів мати співробітників, які відчують, що вони виконують значущу роботу, порівняно з організаціями, які не включають мислення у свої програми розвитку лідерства;
- ті, хто має найуспішніші програми розвитку лідерства, швидше за все, відчують, що співробітники прагнуть вдосконалюватися (49% проти 30%).

Позитивна корпоративна культура може покращити все: від співпраці та робочих стосунків до загальної продуктивності команди. Розглянемо елементи культури на робочому місці, які підкреслюють вплив корпоративної культури на продуктивність команди:

- компанії з сильною корпоративною культурою спостерігають зростання доходів у 4 рази порівняно з компаніями зі слабкою культурою [60];
- команди з сильним почуттям спільної мети та цінностей мають на 17% більше результатів порівняно з командами без сильного почуття мети та цінностей [60];
- 47% організацій з дуже успішною корпоративною культурою відчули значне збільшення доходів за минулий рік порівняно з лише 9% організацій з менш успішною або неуспішною корпоративною культурою [71];
- 75% людей з дуже успішною корпоративною культурою мають надзвичайно позитивні перспективи щодо успіху в бізнесі порівняно лише з 21%

тих, хто не має дуже успішної корпоративної культури [71];

- 60% організацій включають професійний розвиток у свої програми управління ефективністю.

Різноманітність, справедливість та включення (DEI) є важливими компонентами позитивної корпоративної культури. Зрештою, відчуття безпеки, коли працівник може ділитися своїми думками та ідеями на роботі, є важливою частиною росту разом як команди. Розглянемо елементи корпоративної культури, які підкреслюють вплив DEI на ефективність діяльності організацій:

- компанії з більш різноманітною робочою силою мають на 35% більшу ймовірність отримати фінансову віддачу, вищу за середнє значення національної галузі [73];

- компанії з найкращою у своєму класі культурою на 72% частіше інвестують у навчання лідерів порівняно з усіма іншими (67% проти 39%);

- співробітники, які відчують, що їхній голос чувають, мають у 4,6 рази більше шансів виконати свою роботу якнайкраще [75];

- 76% працівників і шукачів роботи вважають, що різноманітність є важливою при розгляді пропозицій про роботу [74];

- різноманітні компанії мають грошовий потік на одного працівника в 2,5 рази вищий, ніж у менш різноманітних компаній [37];

- компанії мають у 2,6 рази більше шансів зберегти свою робочу силу, якщо вони застосовують жорсткі заходи DEI [40].

Корпоративна культура компанії безпосередньо впливає на залучення та утримання співробітників. Якщо вона позитивна, то у компанії будуть продуктивні та інноваційні співробітники, що працюватимуть на команду. Розглянемо окремі елементи корпоративної культури, які підкреслюють її вплив на залучення та утримання співробітників:

- тихе звільнення (47%) і гучне звільнення (41%) – це рухи на робочому місці, про які найчастіше повідомляється, що вони негативно вплинуть на культуру компанії [71];

- лише 30% працівників, які приймають рішення, і стратегічних лідерів

вважають, що співробітники в їхній компанії прагнуть зрозуміти свій вплив на інших, що є основою для побудови стосунків і створення інклюзивного середовища [71];

- токсична культура у 10 разів частіше стає причиною плинності кадрів, ніж матеріальна компенсація співробітнику [41];
- 97% осіб, які приймають рішення, і стратегічних лідерів погоджуються, що колективне мислення організації безпосередньо покращує її культуру;
- принаймні 50% робочої сили США піддаються тихому звільненню [75];
- тихе звільнення призводить до збитків світових компаній на суму до 1,5 трлн дол. США щороку [63].

Детально розглянемо такий елемент корпоративної культури як корпоративний університет – внутрішня навчальна установа, створена компанією для систематичного розвитку навичок і знань своїх співробітників. Вони є важливими інструментами для зміцнення та підтримки корпоративної культури, забезпечуючи стандартизацію процесів навчання, передачу ключових цінностей та принципів організації, а також сприяють професійному та особистісному зростанню працівників.

Корпоративний університет, як організація, бере свої витоки в корпоративній Північній Америці початку XX століття, коли компанія General Motors в 1927 р. вперше створила «Інститут General Motors» для навчання своїх співробітників. Цей корпоративний університет працював із бюджетом близько 100 млн дол. США, маючи 99 підрозділи у 21 країні та постійний штат із 400 співробітників. Інший найстаріший університет – Hamburger University – з'явився 1961 році у компанії McDonald's. Він був створений виключно для того, щоб навчати співробітників ресторанів McDonald's по всьому світу, різних аспектів бізнесу.

В даний час корпоративний університет є широко визнаною і міцною практикою в багатьох великих американських компаніях (IBM, Alphabet Inc., GE Companies, McDonald's, Motorola). При цьому, у західному розумінні, він зазвичай визначається як «відділ або департамент, який завдяки взаємодії з постачальниками та проведенню досліджень широкого діапазону забезпечує навчання персоналу та

відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки, при цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих особистостей для ефективної роботи підрозділів, а в результаті і всієї організації». Також Європейські компанії Siemens Management Learning, Daimler Chrysler (Німеччина), Heineken (Нідерланди) мають на увазі під корпоративним університетом «місце для обміну знаннями та компетенціями» або як «сполучна ланка між передачею знань та їх створенням».

Наприклад, в Німеччині співробітник компанії Nutzwert GmbH може бути звільнений, якщо його зловлять на тому, що він скаржиться на життя на своєму робочому місці. У контракті, який заповнюють службовці компанії під час найму на роботу, є такий пункт: «...скарги в Nutzwert GmbH заборонені ... крім тих випадків, коли вони супроводжуються конструктивними пропозиціями щодо поліпшення ситуації». Негативна енергія впливає як на настрій працівника, так і на продуктивність праці. «Якщо ви хочете, щоб працювати у компанії було цікаво та весело, і якщо хочете реалізувати дійсно значні цілі, то вам навряд чи вдасться досягти цього, якщо співробітники постійно перебувають у поганому настрої. У цьому випадку вони просто витрачають час який належить компанії» - вважає керівник компанії. Навіть був створений спеціальний Інтернет-сайт «Behappy», через що нові співробітники Nutzwert GmbH проявляють спантеличення через атмосферу загальної дружелюбності, що панує в цій компанії.

Один із найбільших банків США Wells Fargo Bank вважає людські ресурси, а саме штат співробітників, своїми найціннішими активами та основною конкурентною перевагою. Не дивно, що у сфері управління персоналом він вважається одним із найкращих фінансових інститутів американської банківської галузі. Для кадрів у Wells Fargo Bank створені відмінні умови: навчання та підвищення кваліфікації; високий імідж колишніх його співробітників на ринку праці. Бережне ставлення до персоналу – невід'ємна частина корпоративної культури цього банку.

У Японії, незважаючи на тривалий вплив інших культурних систем, особливо американської, традиційне уявлення про те, що компанія – це одна сім'я, домінує і досі та використовується довічний найм співробітників. Керівництво компаній

прагне стабільності та надійності, ніхто не хоче, щоб змінювався її склад: усі працюють до останнього і розраховують на всі сто відсотків віддачі від кожного співробітника, незалежно від його сімейних чи інших обставин. Службовці хочуть працювати до пенсії та сподіваються, що їхні заслуги та лояльне ставлення до фірми будуть враховані. Наймають людину після ретельної перевірки біографії, нерідко за рекомендацією, при цьому головна вимога – відданість фірмі. У Японії практично у всіх організаціях діє закон старшинства, коли начальник, наприклад, після роботи кличе молодих підопічних співробітників у кафе, де пригощає їх і дає поради, як по роботі, так і з особистих питань, це унікальний спосіб мотивації праці. Оскільки службовці, зазвичай, присвячують все життя одній компанії, в персоналі встановлюються тісні зв'язки з урахуванням колективної взаємодовіри. Вся компанія несе солідарну відповідальність перед суспільством, якщо, наприклад, з'ясувалося, що один із співробітників компанії зробив щось не так, то всі співробітники – від прибиральниці до директора, хто опинився в момент отримання цієї звістки на місці, опустять голову та щиро вибачаться.

Узагальним – у кожній країні своя корпоративна культура, в Північній Америці домінує культура успіху, у Європі – згоди, у Японії – синтезу. Але ґрунтується вона скрізь на основних принципах:

1. Зазвичай коло обов'язків кожного фахівця чітко визначено у посадовій інструкції, компанія чекає від співробітника роботу за правилами, за що дається матеріальна винагорода.
2. Практично у всіх великих компаніях є вимоги до стилю одягу.
3. Обов'язкові корпоративні заходи, тренінги, семінари на підтримку загальнокомандного духу та на розвиток неповторності, цінності культури компанії.
4. Велика увага приділяється комунікаційній системі та мові спілкування у колективі.
5. Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання.
6. Взаємини між людьми, цінності та норми.
7. Мотивація.

Однією з основних функцій корпоративних університетів є підтримка

корпоративних цінностей і місії компанії. Через освітні програми та тренінги співробітники отримують чітке уявлення про місію, бачення та цінності своєї організації, що дозволяє формувати єдине розуміння мети компанії і в свою чергу сприяє створенню узгодженої та сильної корпоративної культури. Коли всі працівники розуміють і приймають спільні цінності, вони можуть ефективніше працювати разом для досягнення спільних цілей.

Підвищення кваліфікації співробітників є ще одним важливим аспектом діяльності корпоративних університетів. Завдяки спеціалізованим програмам навчання, співробітники можуть здобувати нові знання та розвивати навички, необхідні для виконання своїх професійних обов'язків на високому рівні. Це не тільки підвищує їхню ефективність, але й сприяє професійному зростанню, що, в свою чергу, покращує мотивацію та залученість співробітників до роботи.

Корпоративні університети також сприяють розвитку лідерських якостей серед працівників. Програми розвитку лідерства, що пропонуються такими університетами, допомагають ідентифікувати потенційних лідерів та надавати їм необхідні інструменти для успішного управління. Це створює стабільну основу для майбутнього керівництва компанії, що є критично важливим для довгострокового успіху організації.

Адаптація нових співробітників є ще однією важливою функцією корпоративних університетів. Програми орієнтації допомагають новим працівникам швидше інтегруватися в корпоративну культуру компанії, зрозуміти її структуру, політику та очікування. Це зменшує період адаптації та дозволяє новачкам швидше почати ефективно працювати.

Корпоративні університети також сприяють поширенню інновацій та адаптації до змін. У сучасному швидкозмінному світі важливо мати можливість швидко впроваджувати нові ідеї та технології. Корпоративні університети надають співробітникам знання та навички, необхідні для впровадження інновацій та адаптації до нових викликів. Це підтримує культуру безперервного вдосконалення та інновацій у компанії.

Формування почуття спільності є ще одним важливим аспектом діяльності

корпоративних університетів. Спільне навчання та розвиток сприяють зміцненню зв'язків між співробітниками, створюючи почуття приналежності до спільної справи. Це, в свою чергу, покращує командну роботу та сприяє створенню позитивного робочого середовища.

Таким чином, корпоративні університети є стратегічним інструментом для компаній, які прагнуть розвивати та підтримувати ефективну і стійку корпоративну культуру. Вони допомагають формувати спільні цінності, підвищувати кваліфікацію співробітників, розвивати лідерські якості, сприяти адаптації новачків, впроваджувати інновації та зміцнювати почуття спільності. Усі ці елементи разом сприяють загальному успіху організації та її довгостроковому розвитку. Варто відзначити ряд зарубіжних компаній, які досягли успіху завдяки чітко вивіреній корпоративній культурі та продуманій психології управління: Digital Equipment, Emerson Electric, Procter&Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Boeing.

Отже, варто підкреслити важливість корпоративної культури як стратегічного елемента управління компанією, який безпосередньо впливає на її ефективність та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

По-перше, нами встановлено, що корпоративна культура є комплексним феноменом, який включає набір спільних цінностей, норм, вірувань та поведінкових стандартів, що визначають діяльність співробітників та взаємодію між ними. Вона виступає основою для створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та залученості працівників. Зокрема, в умовах міжнародного бізнесу, де компанії стикаються з різноманітними культурними та соціальними контекстами, значення корпоративної культури набуває особливої важливості.

По-друге, відзначимо, що формування та розвиток корпоративної культури в міжнародних компаніях вимагає врахування низки специфічних чинників. Серед них – культурні відмінності між країнами, різні підходи до управління, відмінності в законодавчих та регуляторних нормах. Успішні міжнародні компанії вміють

ефективно адаптувати свої корпоративні цінності та практики до локальних умов, зберігаючи при цьому єдині стратегічні напрямки та місію. Це дозволяє їм створювати гармонійну та узгоджену корпоративну культуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей.

По-третє, особливу увагу варто приділяти ролі лідерства у формуванні корпоративної культури. Лідери компаній виступають головними носіями та промоутерами корпоративних цінностей. Їхнє завдання – забезпечити, щоб ці цінності були інтегровані в усі аспекти діяльності компанії та були зрозумілі кожному працівникові. Ефективні лідери використовують різні інструменти та підходи для створення позитивного клімату в організації, що сприяє розвитку культури співпраці, інновацій та безперервного вдосконалення.

По-четверте, дослідження показало, що корпоративна культура впливає на різні аспекти діяльності компанії, включаючи її здатність до інновацій, адаптації до змін та ефективного управління персоналом. Висока корпоративна культура сприяє підвищенню рівня довіри між співробітниками, покращує комунікацію та співпрацю, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність організації. Крім того, вона сприяє створенню позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку, що є важливим фактором для залучення клієнтів та інвесторів.

Важливо також відзначити, що формування корпоративної культури є безперервним процесом, який вимагає постійної уваги та коригування. Компанії, які прагнуть досягти успіху на міжнародному рівні, повинні постійно аналізувати та адаптувати свою корпоративну культуру у відповідь на змінні умови ринку та внутрішні потреби організації.

У підсумку, формування та розвиток корпоративної культури в міжнародному бізнесі є складним, але вкрай важливим процесом. Врахування культурних відмінностей, активна роль лідерів, постійне вдосконалення та адаптація до нових умов є ключовими елементами цього процесу. Висока корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, її здатності до інновацій та ефективного управління, що, в кінцевому підсумку, забезпечує її довгостроковий успіх на глобальному ринку.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура визначається як система спільних цінностей, норм, переконань та поведінкових стандартів, яка формує загальний підхід до ведення бізнесу та взаємодії співробітників як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Вона відіграє ключову роль у створенні унікальної ідентичності компанії, визначаючи її внутрішню атмосферу та способи реагування на зовнішні виклики.

Корпоративна культура охоплює всі аспекти організаційного життя, включаючи відносини між працівниками, керівниками та клієнтами. Вона впливає на мотивацію персоналу, рівень залученості, ефективність комунікацій та здатність компанії адаптуватися до змін. Корпоративна культура також формує основи для прийняття стратегічних рішень та реалізації довгострокових цілей компанії.

Одним із ключових аспектів, висвітлених у розділі, є розуміння корпоративної культури як системи спільних цінностей, норм, переконань та поведінкових стандартів, які об'єднують працівників компанії і визначають їхню взаємодію один з одним та з зовнішнім середовищем. В умовах глобалізації, коли компанії розширюють свою діяльність на міжнародному рівні, важливість узгодженої корпоративної культури стає ще більш очевидною. Саме вона дозволяє забезпечити єдність дій та ефективність комунікацій між підрозділами в різних країнах, зменшуючи ризики культурних конфліктів та непорозумінь.

Значну увагу було приділено аналізу моделей корпоративної культури, які найбільш ефективно функціонують у міжнародних компаніях. Дослідження показало, що адаптивні моделі, які враховують культурні особливості різних країн і регіонів, здатні значно підвищити рівень залученості та лояльності співробітників. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу компанії на глобальному ринку та покращенню її репутації серед міжнародних партнерів і клієнтів.

Окремо було розглянуто роль лідерства у формуванні та підтримці ефективної корпоративної культури. Лідери компаній мають бути не лише носіями цінностей та принципів, але й активними промоутерами змін, здатними надихати та мотивувати

свої команди. Успішні приклади лідерства показують, що правильне управління корпоративною культурою може стати потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії.

В роботі нами підкреслена важливість безперервного розвитку та вдосконалення корпоративної культури, зокрема через впровадження інноваційних підходів, таких як корпоративні університети та програми навчання. Інвестиції в розвиток персоналу, зокрема в його професійні та особисті якості, сприяють створенню динамічного та гнучкого середовища, здатного швидко реагувати на виклики сучасного бізнесу.

Дослідження теоретичних основ корпоративної культури суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації дозволило виявити її ключове значення для успіху та стійкості компаній на світовому ринку. Корпоративна культура формує основу для ефективної взаємодії працівників, підтримки високих стандартів діяльності та адаптації до зовнішніх викликів. В умовах глобалізації, де компанії стикаються з різноманітними культурними та економічними реаліями, важливість корпоративної культури ще більше зростає. Тільки завдяки системному підходу до її формування та розвитку міжнародні компанії можуть забезпечити стійке зростання та досягнення своїх стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧАЛЬНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ ALPHABET INC. В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Основні напрями бізнесу компанії Alphabet Inc.

Багатонаціональна інтернет-компанія Alphabet Inc., що базується в Каліфорнії (США), надає цифрові продукти та послуги з моменту свого створення в 1996 році. Завдяки популярності її пошукової системи дієслово «гуглити» увійшло в повсякденну мову та в Оксфордський словник. Крім того, компанія також стала одним із найбажаніших роботодавців, в першу чергу завдяки численним перевагам, які вона пропонує у своїх офісах по всьому світу. Деякі з найпривабливіших аспектів роботи в Alphabet Inc., на думку її співробітників, включають легкодоступну їжу та напої, хороші умови праці та просторі місця для спільного відпочинку, а також багато переваг для здоров'я та щедрі зарплати.

За ці роки Alphabet Inc. значно розширив свої послуги, особливо завдяки придбання сайту для обміну відеоконтентом YouTube, який став одним із найуспішніших підприємств компанії, і зараз на нього припадає понад 10% прибутку Alphabet Inc. Широкий асортимент продуктів також включає мобільну операційну систему Android, на частку якої у 2023 році припадало понад 70% світового ринку операційних систем для смартфонів. Цифрові продукти включають контент-платформу Google Play, браузер Chrome і операційну систему ChromeOS, систему онлайн-платежів Google Pay, ряд мобільних пристроїв і апаратного забезпечення, як-от Chromecast. Тим часом система Google Cloud, а також загальна кількість підписок, платформ і пристроїв компанії збільшили свою участь у прибутках Alphabet Inc. за останні роки.

Примітно, що нові підприємства компанії прагнули забезпечити своє майбутнє за межами онлайн-пошуку, що призвело до створення окремої материнської

компанії, незважаючи на те, що вона все ще безпосередньо керувала безліччю проектів. Однак різкі зміни на ринку онлайн-пошуку викликають питання про те, чи зможе Alphabet Inc. адаптуватися до нових галузевих тенденцій, не ставлячи під загрозу свої передові позиції, особливо в секторі, який привів компанію до лідерства в усьому світі.

Сучасна структура діяльності компанії Alphabet Inc. складається з трьох основних продуктів:

1. Пошук Google – це набір продуктів, якими володіє Alphabet Inc., від пошукових систем до всіх інших вертикальних платформ, якими керує компанія (Google Discover, Google News, Google Travel тощо). У 2021 році цей сегмент заробив понад 162 млрд дол. США. Зростання даного сегмента спричинене зростанням кількості пошукових запитів. Насправді, після початку пандемії все більше і більше користувачів почали користуватися продуктами Google і дана тенденція зберігається і в постковідний період. Однак більшою мірою це було зумовлено зростанням кількості користувачів мобільних пристроїв, що є важливим аспектом, оскільки він показує, що основним рушієм зростання Alphabet Inc. є мобільний трафік. Це змінює спосіб, у який компанія повинна розставляти пріоритети в розробці продукту, його формати видачі результатів запитів, які показуються користувачам.

2. YouTube – це, безумовно, одне з найуспішніших придбань бізнесу. Його придбала Alphabet Inc. за 1,65 млрд дол. США у 2006 році. Важливо зауважити, що компанії вдалося інтегрувати YouTube і розширити його, що навряд могла так ефективно зробити будь-яка інша компанія. У той час YouTube подавався до суду за різні порушення авторських прав (платформа складається зі створеного користувачами контенту, на якому часто розміщуються матеріали, захищені авторським правом), які, швидше за все, призвели б до банкрутства, якби він залишався стартапом без підтримки Alphabet Inc. До 2024 року YouTube став рекламною машиною, яка принесла компанії понад 29 млрд дол. США (без врахування надходжень від YouTube Premium). Зростання сегменту YouTube відбулося насамперед завдяки покращенню форматів реклами. Це означає, що

Alphabet Inc. збільшив свої рекламні операції на YouTube, тобто зараз набагато більше реклами, ніж раніше. Ці «покращені формати реклами» є результатом надзвичайної прихильності користувачів до платформи YouTube, що дозволяє компанії цим користуватися.

3. Учасники мережі Google – набір видавців, які вирішили підключитися до рекламної мережі компанії Alphabet Inc. (наприклад, AdSense для ПК, або AdMob для реклами в застосунках). Тут Google показує рекламу на ресурсах учасників мережі, таким чином розподіляючи з ними доходи. У 2022 році учасники мережі Google отримали майже 33 млрд дол. США доходу. Платформа мобільної реклами, яка підтримується пристроями Android через магазин Google Play, була основним рушієм зростання доходів у 2023 році, що показує, як Alphabet Inc. переносить свою увагу на платформу мобільної реклами.

Структура витрат Alphabet Inc. досить проста: щоб підтримувати свою діяльність прибутковою, компанія повинна мати можливість генерувати трафік з набагато меншими витратами, ніж вона може монетизувати його. У 2023 році вартість трафіку Alphabet Inc. склала понад 48 млрд дол. США.

Щодо доходів від реклами, витрати на придбання трафіку становили 22% доходів від реклами у 2023 році. Це свідчить про те, що багато з цього впровадження було органічним і базувалося на міцних угодах, які укладає компанія. З точки зору прибутковості, цікаво відмітити, як у ширшому масштабі служби Google мають велику маржу. Це тому, що Alphabet Inc. вдалося покращити монетизацію для користувачів; компанії одночасно зі зростанням кількості користувачів мобільних пристроїв, додатково вдалося знизити витрати на придбання трафіку, що й призвело до покращення маржинальності.

Однак також варто відзначити, що рекламна машина Google є єдиною, що працює з позитивною маржею. Натомість платформа Google Cloud і інші елементи структури діяльності компанії працюють з від'ємною маржею. Адже Alphabet Inc. вбачає в їх діяльності майбутній позитивний розвиток, так, наприклад, Google Cloud Platform має вирішальне значення для майбутнього успіху платформи Google AI.

Вартість залучення трафіку – це витрати, понесені інтернет-компанією, такою

як Alphabet Inc., щоб отримати кваліфікований трафік на своїх сторінках для подальшої монетизації. Протягом багатьох років компанії вдавалося зменшувати витрати на отримання трафіку, або хоча б зберігати його стабільним (рис. 2.1). У 2023 році Alphabet Inc. витратила 21,39% (50,9 млрд дол. США) своїх загальних доходів від реклами (237,8 млрд дол. США) на забезпечення трафіку на кількох настільних і мобільних пристроях у мережі.

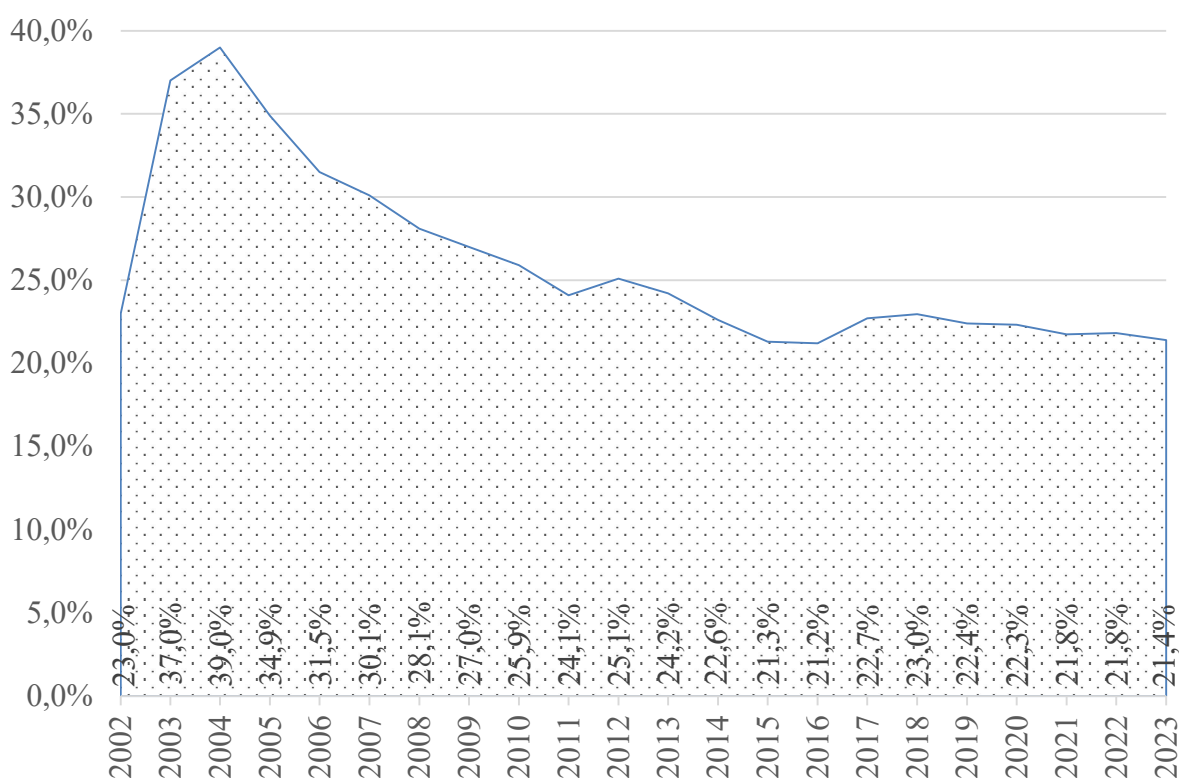


Рисунок 2.1 – Коефіцієнт вартості трафіку Alphabet Inc. (відношення обсягу коштів, витрачених на придбання трафіку, порівняно з доходом від реклами)

Джерело: [45].

При розгляді бізнес-моделі Alphabet Inc., яка є переважно програмною/цифровою/технологічною компанією, легко помилитися, вирішивши, що це бізнес з невеликими активами. Дійсно, компанія, що займається програмним забезпеченням, має невеликі активи порівняно з більш традиційними галузями (наприклад, виробництвом), але вони мають значні витрати, щоб гарантувати свою стратегію розподілу. У 2022 році Alphabet Inc. витратив понад 48 млрд дол. США на придбання трафіку, які включають витрати, понесені на скорочення угод про

розповсюдження з іншими компаніями (наприклад, багатомільярдна угода, згідно з якою Google має бути пошуковою системою за замовчуванням у Safari від Apple Inc.), і багато інших угод разом з коштами, виплаченим партнерам, щоб повернути трафік до ресурсів Google. Збереження високого рівня трафіку стабільним у часі має вирішальне значення для оцінки діяльності компанії. Насправді, окрім трафіку, який генерує Alphabet Inc., компанія може багаторазово монетизувати його.

Таким чином, у 2022 році компанія Alphabet Inc. хоча і витратила понад 48 млрд дол. США на залучення трафіку, але отримала понад 224 млрд дол. США доходів від реклами. Це означає, що Alphabet Inc. змігла монетизувати свій трафік у 4,6 рази більше, ніж понесла витрати на його придбання (рис. 2.2).

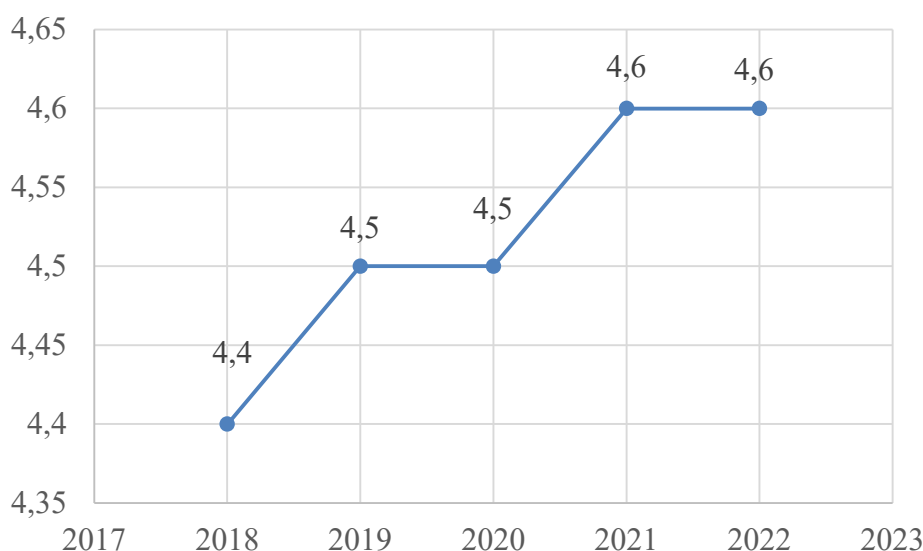


Рисунок 2.2 – Монетизація трафіку Alphabet Inc. (відношення обсягу коштів, отриманих від реклами, порівняно до вартості трафіку)

Джерело: [45].

Опишемо технологічну бізнес-модель Alphabet Inc., яка складається з чотирьох основних компонентів: ціннісної моделі (ціннісні пропозиції, місія, бачення), технологічної моделі (управління дослідженнями та розробками), моделі розподілу (організаційна структура продажів і маркетингу) і фінансової моделі (моделювання доходів, структура витрат, прибутковість). Поєднання цих елементів стало основою для побудови міцної технологічної бізнес-моделі Alphabet Inc. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Технологічна бізнес-модель Alphabet Inc., станом на 2024 рік

Бізнес-модель	Характеристика
Ціннісна модель: продуктивність бізнесу	Місія Alphabet Inc. полягає в тому, щоб «організувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною». Основна модель цінності компанії побудована на пропозиції набору безкоштовних інструментів для продуктивності бізнесу, від пошуку до додатків для продуктивності (наприклад, Google Docs).
Технологічна модель: платформа, рекламний ринок.	Google – це бізнес-модель платформи, яка використовує безкоштовний інструмент для пошуку та рекламний ринок для оголошень.
Модель розподілу: вертикальна інтеграція даних.	Компанія вертикально інтегрована, дотримуючись кожного етапу ланцюга постачання даних, від збору даних до перепакуння даних і обміну ними на власних рекламних ринках Alphabet Inc.
Фінансова модель: багаторазова монетизація трафіку.	Компанія отримує трафік до своїх об'єктів через брендинг, укладання угод і вертикальний ланцюг поставок. Цей трафік декілька разів монетизується (у 2022 році – в 4,6 рази).

Джерело: [45].

Alphabet Inc. є четвертою за величиною компанією в світі за ринковою вартістю, яка має найвищий технічний рівень з точки зору охоплення та впливу (рис. 2.3).

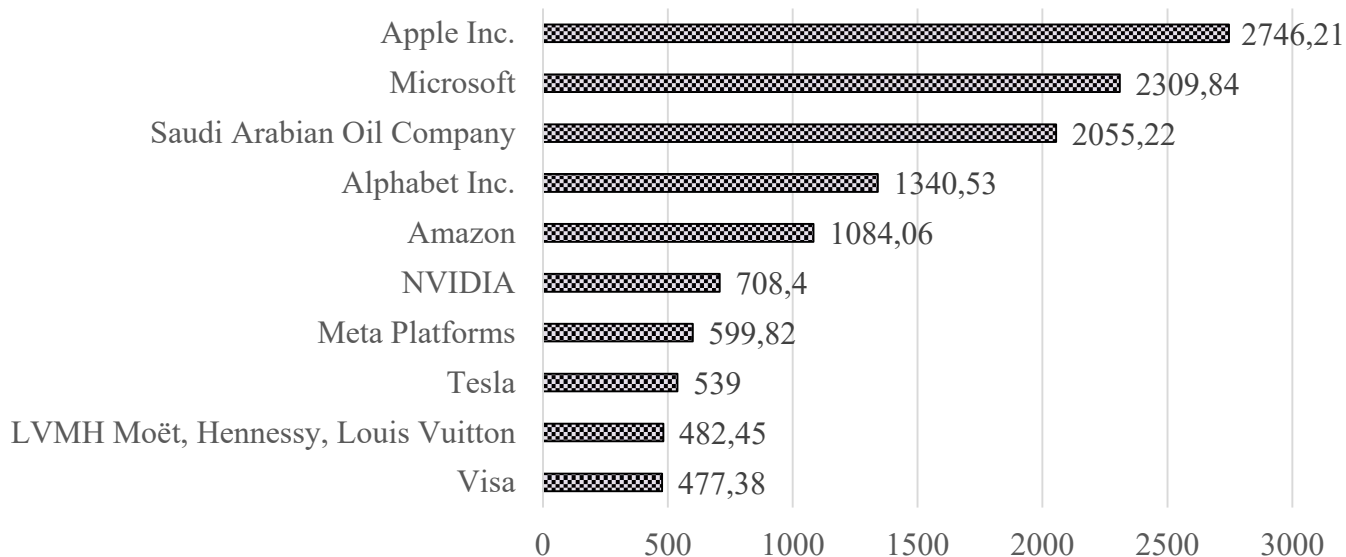


Рисунок 2.3 – Найбільші компанії світу за ринковою капіталізацією у 2023 р., млрд дол. США

Джерело: [66].

Компанія Alphabet Inc. була заснована в 2015 році в рамках корпоративної реструктуризації, конгломерат виступає материнською та холдинговою компанією

для Google, а також багатьох інших підприємств, які раніше належали або були пов'язані з Google. Потужність і вплив Alphabet Inc. також несуть відповідальність за те, щоб гігант онлайн-пошуку керував тенденцією ринку штучного інтелекту. У 2023 році Alphabet Inc. зареєструвала рекордний річний дохід у 307 млрд дол. США. Більшу частину доходів компанія отримує через Google, компанію, чий бренд був другим за рейтингом у світі у 2023 році на суму 577,68 млрд дол. США. На Google припадає більшість доходів і продуктів Alphabet Inc., включаючи рекламу, Android, Chrome, апаратне забезпечення, Google Cloud, Google Maps, Google Play, пошук і YouTube. У 2023 році ці напрями принесли дохід приблизно в 305,6 млрд дол. США, що становить понад 99% загального річного доходу Alphabet Inc. (табл. 2.2).

У 2023 році дохід Alphabet Inc. від веб-сайтів Google (включно з рекламою на YouTube) склав близько 206 млрд дол. США проти 191 млрд дол. США в попередньому році. Пошук Google є найбільшим сегментом прибутку Alphabet Inc.

Таблиця 2.2 – Річний дохід Alphabet Inc. за сегментами діяльності в 2017-2023 рр., млрд дол. США

Сегмент діяльності	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Пошук Google та інше	69,811	85,296	98,115	104 062	148,951	162,450	175,033
Реклама на YouTube	8,15	11,155	15,149	19,772	28,845	29,243	31,51
Загальні ресурси Google	77,961	96,451	113,264	123,834	177,796	191,693	206,543
Ресурси учасників мережі Google	17,616	20,010	21,547	23,090	31,701	32,780	31,312
Загальна реклама Google	95,577	116,461	134,811	146,924	209,497	224,473	237,855
Google Cloud	4,056	5,838	8,918	13,059	19,206	26,280	33,088
Google інше	10,914	14,063	17,014	21,711	28,032	29,055	34,688
Загальні доходи Google	110,547	136,362	160,743	181,694	256,735	279,808	305,631
Інші доходи Alphabet Inc.	477	595	659	657	753	1,068	1,527

Джерело: [32].

Реклама в Google (77%) залишається основним чинником доходу Alphabet Inc., охоплюючи сектори: пошук Google та інше, рекламу в YouTube і мережу Google. Пошук Google та інше (57%) включає дохід від пошукових ресурсів Google, Gmail, Google Maps і Google Play, у 2023 році збільшився на 8% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Зростання відбулося завдяки збільшенню пошукових запитів через появу та використання мобільних пристроїв, збільшення витрат

рекламодавців і вдосконалення форматів оголошень і показу. Реклама на YouTube (10%): у 2023 році дохід від ресурсів YouTube зріс на 8% завдяки високій ефективності рекламних продуктів, а також удосконалення реклами прямого відгуку в поєднанні зі збільшенням витрат рекламодавців. Сегмент ресурсів учасників мережі Google (10%) охоплює дохід від Google AdMob, AdSense і Google Ad Manager, зазнав падіння на 5% у 2023 році, головним чином через зменшення доходу від Google Ad Manager і AdSense. Підписки Google, платформи та пристрої (11%) : цей сегмент, який включає дохід від підписок на сервіси YouTube (YouTube TV, YouTube Music & Premium, NFL Sunday Ticket), магазин додатків Google Play, пристрої Pixel та інші продукти, зріс на 19% у 2023 році. Зростання пояснюється збільшенням кількості платних підписок YouTube і продажів пристроїв Pixel. У 2023 році дохід від хмарних сервісів, зокрема Google Cloud Platform і Google Workspace, значно зріс на 26%. Цьому зростанню значною мірою сприяла Google Cloud Platform, зокрема її інфраструктура та сервіси платформи. Сегмент інших доходів (1%) охоплює компанії Alphabet Inc., що не належать до Google, такі як Waymo, Verily та Calico. Даний сегмент діяльності досяг значного зростання на 44% у 2023 році.

Ринок онлайн-реклами продовжує розширюватися, поведінка користувачів і витрати на рекламу все більше змінюються в Інтернеті, таким чином сприяючи розвитку рекламного бізнесу Alphabet Inc. А також зростає попит на хмарні послуги серед підприємств, і Google Cloud отримує визнання завдяки своїм передовим технологіям і високоякісним послугам. Підписки на YouTube, зокрема YouTube TV, YouTube Music і Premium, набувають популярності, що призводить до постійного зростання кількості передплатників. Смартфони серії Pixel набирають популярність завдяки своїй вражаючій продуктивності та можливостям камери, що призводить до зростання продажів.

Alphabet Inc. також володіє різноманітним портфоліо інших дочірніх компаній, які спільно позначаються як інші сегменти. Ці проєкти охоплюють низку бізнесів на ранній стадії, починаючи з інтернет і телевізійних послуг, послуг ліцензування та науково-дослідних розробок, технологій автономного водіння та

апаратного забезпечення під брендом Nest, а також фондів капітальних інвестицій через GV (Google Ventures) і CapitalG. Доходи від інших сегментів повільно, але стабільно збільшувалися з 2016 року та раптово майже подвоїлися між 2021 та 2023 роками перевищивши 1,5 млрд дол. США.

Вплив ChatGPT, чат-бота на основі штучного інтелекту, який надає результати пошукових запитів у розмовному форматі, не лише похитнув стандарти на території Google, але й спричинив зміни у материнській компанії пошукового гіганта. Незважаючи на те, що Alphabet Inc. демонструє одні зі своїх найвищих доходів, зареєстрованих на сьогодні, доходи Google від реклами за 2023 рік були досить низькими, особливо зважаючи на частку ринку настільних пристроїв за понад 10 років. Разом із випуском Alphabet Inc. свого нового помічника зі штучним інтелектом Gemini як відповіді на чат-бот OpenAI на початку 2024 року компанія витратила понад 45,4 млрд дол. США на дослідження та розробки у 2023 році, що майже на 6 млрд дол. США більше, ніж у попередньому році. Придбавши значну кількість стартапів зі штучного інтелекту, конгломерат також переніс проєкт DeepMind AI з фінансової звітності по статті «Інші сектори» на корпоративні витрати Alphabet Inc., відображаючи його зростаючу співпрацю з іншими сегментами.

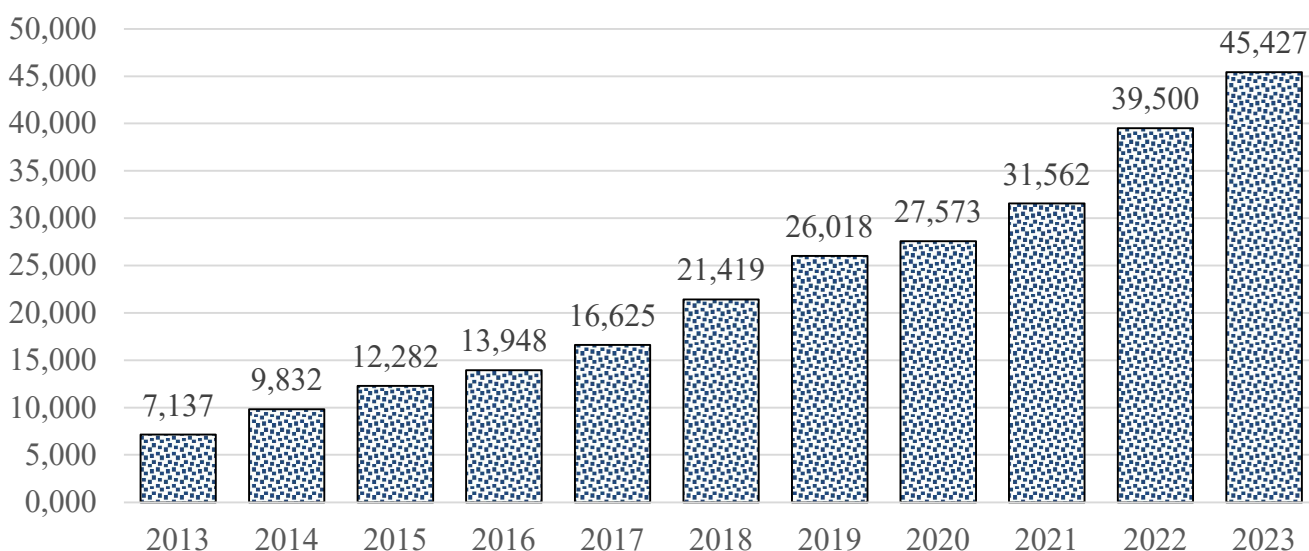


Рисунок 2.4 – Річні витрати на дослідження та розробки Alphabet Inc. в 2013-2023 рр., млн дол. США

Джерело: [31].

У межах планів реструктуризації в 2023 році кількість штатних співробітників Alphabet Inc. скоротилася вперше за десятиліття (рис. 2.5).

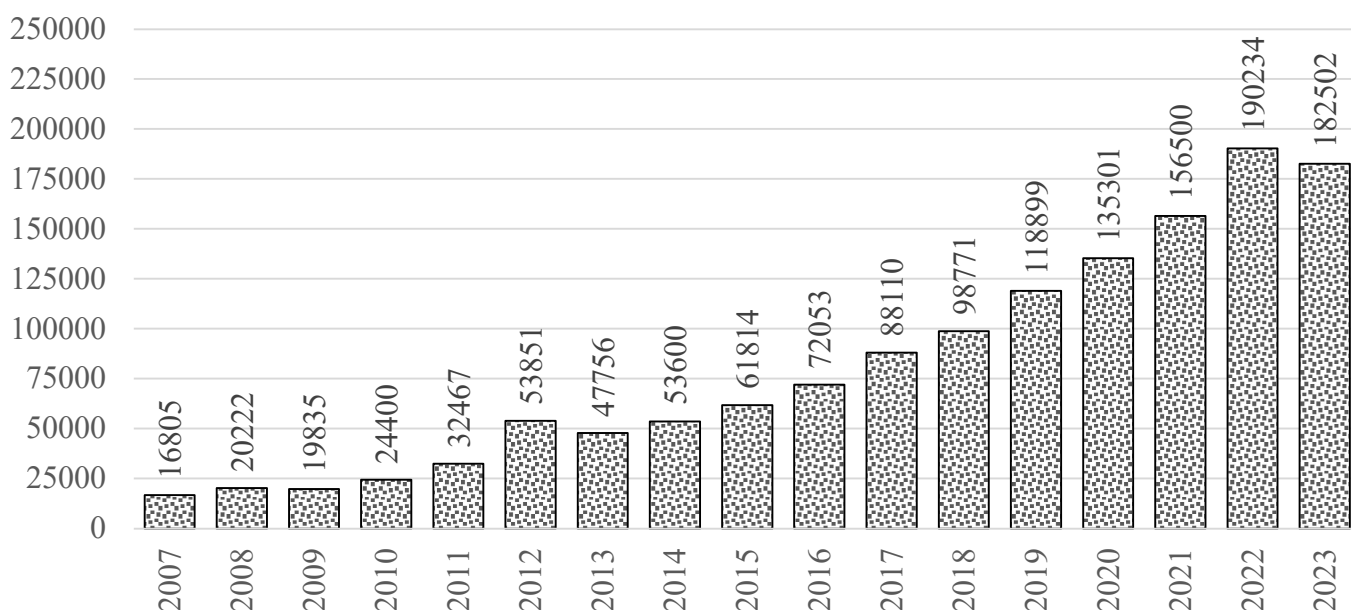


Рисунок 2.5 – Кількість штатних працівників Alphabet Inc. в 2007-2023 рр.

Джерело: [57].

Станом на лютий 2022 року Alphabet Inc. мав понад 70 офісів у понад 200 містах 50 країн світу, включаючи Німеччину, Чехію, Фінляндію, Канаду, Мексику, Туреччину та Нову Зеландію. Штаб-квартира компанії, також відома як «Googleplex», розташована в Маунтін-В'ю, Каліфорнія, а інші офіси в американських штатах Нью-Йорк, Джорджія, Техас, Вашингтон і Массачусетс. Відповідно до звіту про різноманітність за 2023 р., більшість співробітників Alphabet Inc. були чоловіками і лише 34,1 відсотки – жінками (рис. 2.6). Ця цифра майже не змінилася з тих пір, як компанія почала звітувати про різноманітність своїх співробітників у 2016 році. Крім того, станом на 2023 рік жінки займали лише 32,2 відсотка керівних посад і 26,5 відсотка технічних посад. Хоча Alphabet Inc. регулярно заявляла, що компанія прагне сприяти етнічній різноманітності серед свого персоналу, приблизно 54,4 відсотка її співробітників у США є білими і лише 5,6 відсотка працівників є чорношкірими [49].

Станом на 2023 рік більшість співробітників Alphabet Inc. у всьому світі, були чоловіками (понад 65%). За останні роки розподіл чоловіків і жінок у компанії не

зазнав великих змін. У 2014 році частка жінок-працівниць Alphabet Inc. становила 30,6%. У 2021 році ця цифра зросла лише на 3%. Враховуючи, що загальна кількість співробітників компанії значно зросла в період з 2007 по 2020 роки, квота жінок серед співробітників збільшилася досить незначно.

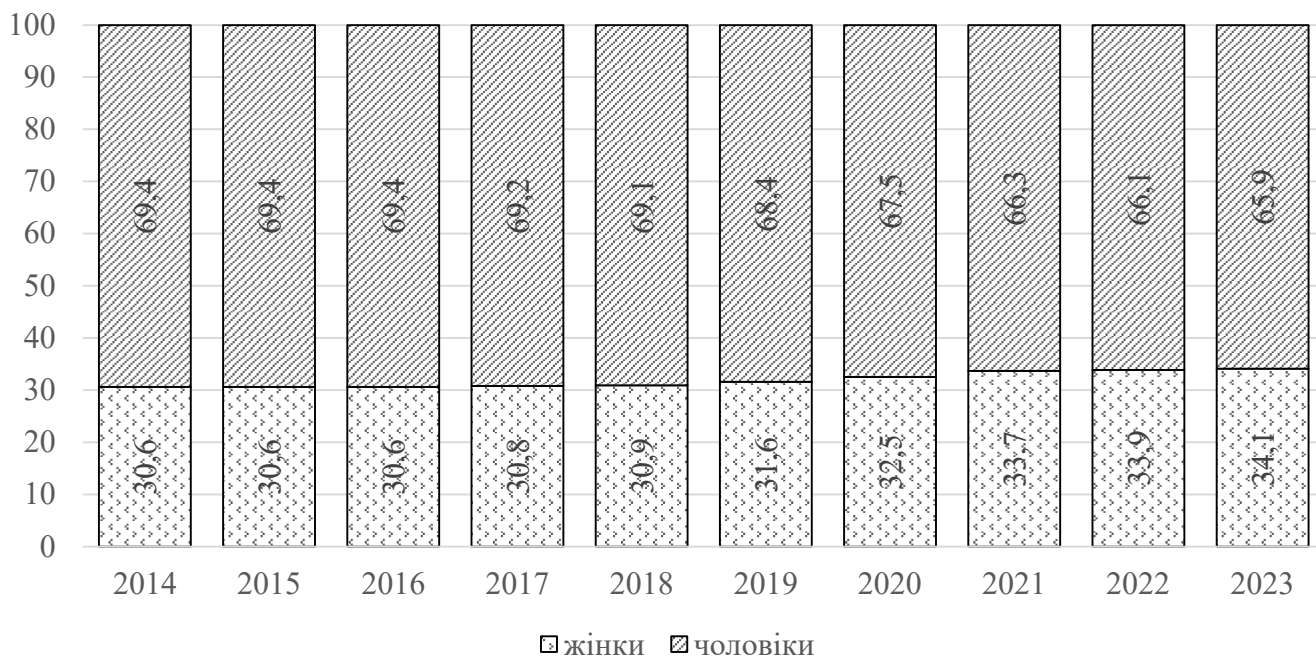


Рисунок 2.6 – Розподіл співробітників Alphabet Inc. за статтю в 2013-2023 рр.
Джерело: [31].

Alphabet Inc. не єдина технологічна компанія з меншою кількістю жінок. Цю модель можна побачити і в інших великих технологічних компаніях. У 2019 році в рейтингу 20 провідних технологічних компаній у всьому світі лише приватна біотехнологічна компанія 23andMe мала понад 50% жінок. Більшість технологічних компаній у рейтингу мають значно більше чоловіків, ніж жінок.

Материнська компанія Alphabet Inc., ймовірно, збільшить автоматизацію в 2024 році, активізуючи зусилля з інтеграції штучного інтелекту в маркетинг і рекламу, тобто в основні джерела доходу та сфери, які найбільше постраждають від нової тенденції. Дійсно, прогнозується, що до 2026 року глобальний генеративний дохід від штучного інтелекту перевищить 300 млрд дол. США. Оскільки компанії прагнуть стати частиною нових технологічних течій, Alphabet Inc. намагається стати лідером з розробки та впровадження штучного інтелекту.

2.2. Характеристика корпоративної культури компанії Alphabet Inc.

Корпоративна культура Alphabet Inc. підвищує ефективність бізнесу однієї з провідних компаній у галузі онлайн-технологій і цифрової реклами. Ця корпоративна культура – це набір традицій, звичаїв, основних цінностей та ідеалів поведінки, які впливають на дії працівників технологічної компанії на робочому місці. Така культура праці спонукає працівників Alphabet Inc. підтримувати інновації, які є чинником, що забезпечує більшу прибутковість компанії порівняно з конкурентами, такими як підприємства споживчої електроніки Apple Inc., Samsung, Microsoft і Sony; онлайн-рекламні операції Facebook, eBay тощо; сервіси потокового відео Netflix, Amazon і Disney; послуги підключення до Інтернету Verizon. Завдяки корпоративній культурі Alphabet Inc. забезпечує компетентність персоналу. Технологічний бізнес активно розвиває сильні сторони корпоративної культури за допомогою інституційних заходів, таких як навчання працівників, і за допомогою неформальних підходів, таких як персоналізоване керівництво та підтримка керівництва. Креативність та інновації підтримуються завдяки постійному вдосконаленню корпоративної культури Alphabet Inc. і її окремих складових.

Корпоративна культура компанії Alphabet Inc. протягом багатьох років є невід’ємною частиною бренду. У 2019 році вона отримала 9 нагород (A+) від Comparably, включаючи нагороди «Найкращий генеральний директор», «Найкраще для жінок» і «Найкраща корпоративна культура» [25].

Alphabet Inc. також постійно займає високі позиції компанії в списку найкращих компаній для роботи за версією Fortune, і щорічно входить до списку найкращих місць для роботи Glassdoor [23].

Особливості корпоративної культури Alphabet Inc. зосереджені на підвищенні продуктивності співробітників. Компанія використовує цю культуру праці для ефективної мотивації своїх людських ресурсів, наприклад, розробляючи рішення для вирішення повсякденних проблем клієнтів, культура Alphabet Inc. спонукає працівників мислити нестандартно та прагнути до нових ідей. Таким чином,

корпоративна культура сприяє підтримці людських ресурсів для різних стратегій, таких як загальна конкурентна стратегія Alphabet Inc. і стратегії інтенсивного зростання. Ця стратегічна підтримка культури компанії є фактором успіху на міжнародному ринку Інтернет-послуг, цифрової реклами, послуг хмарних обчислень, апаратного та програмного забезпечення та споживчої електроніки.

Охарактеризуємо головні риси організаційної культури Alphabet Inc. Компанія має корпоративну культуру для інновацій, особливо технологічних. Alphabet Inc. наголошує на важливості відкритості серед працівників як способу просування інноваційного мислення, що відповідає технологічній природі бізнесу. Культура компанії веде до інновацій, які застосовуються в підходах Alphabet Inc. до конкуренції в різних галузях. Така культура роботи допомагає компанії модернізувати свої технологічні активи та послуги, які вона надає клієнтам в індустрії онлайн-реклами. Культуру Alphabet Inc. визначають такі характеристики:

1. Відкритість. Ця культурна характеристика стосується відкритості та обміну інформацією між співробітниками Alphabet Inc. Метою компанії у сприянні відкритості через її корпоративну культуру є сприяння поширенню цінних знань, які можуть підтримувати подальші технологічні інновації. Наприклад, корпоративна культура спонукає окремих працівників ділитися новими знаннями та вивчати технологічні рішення, пов'язані з роботою, для потреб клієнтів. У зв'язку з цим управління операціями в Alphabet Inc. підтримує цю культурну рису через планування робочого місця, яке сприяє обміну знаннями та вдосконаленню людських ресурсів. Крім того, дизайн організаційної структури (бізнес-структури) Alphabet Inc. підтримує бізнес-культуру, заохочуючи працівників спілкуватися та ділитися своїми ідеями. Alphabet Inc. має плоску організаційну структуру, яка заохочує кожного працівника компанії ділитися своїми поглядами та думками, реалізовує комунікацію між командами будь-якого рівня. Це означає, що працівники нижчого рівня можуть безпосередньо висловлювати свої занепокоєння чи думки генеральному директору без жодних перешкод від своїх менеджерів. Підсумовуючи, можемо стверджувати, що Alphabet Inc. має міжфункціональну (командну) організаційну структуру, відому як матрична структура з деяким ступенем

плоскості. З роками, коли компанія розширювалася й ставала технологічним гігантом, її організаційна структура все більше перетворювалася на централізовану організацію (рис. 2.7).

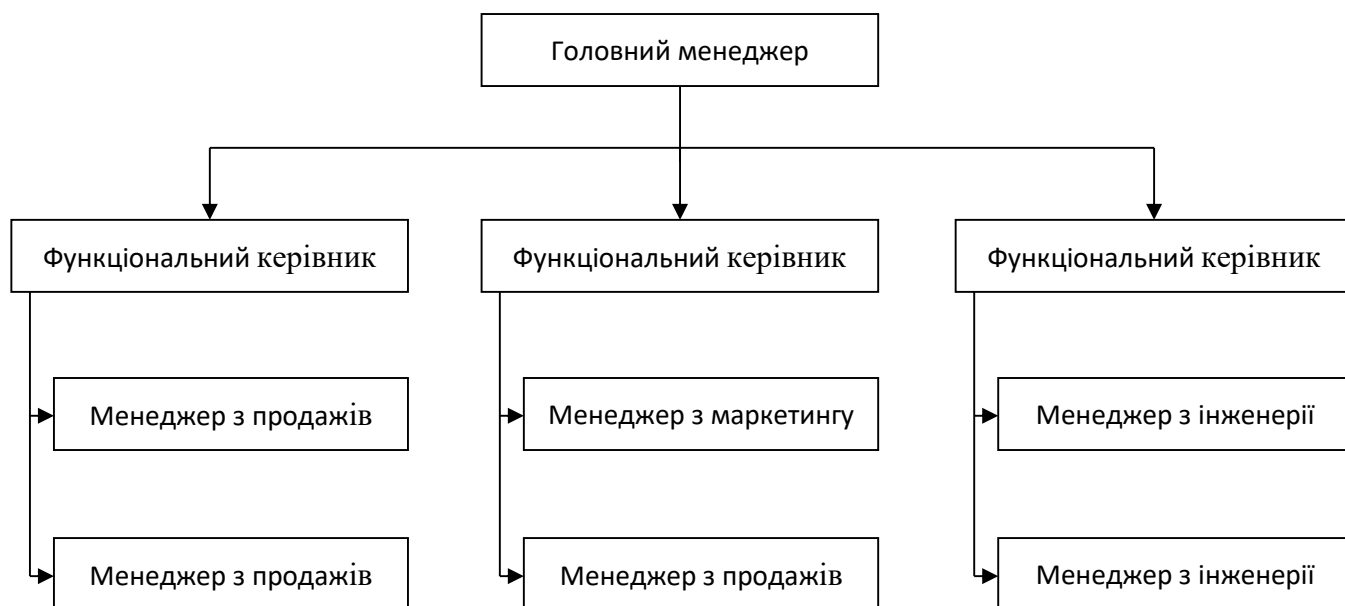


Рисунок 2.7 – Спрощена на основі функцій і міжфункціональних команд організаційна структура компанії Alphabet Inc., станом на 01.01.2024 р.

Джерело: [45].

2. Інновації. Інновації є важливим фактором успіху в бізнесі Alphabet Inc. Ця риса корпоративної культури підтримує цілі, орієнтовані на технології та спонукає співробітників робити внесок в інновації бізнесу та його продуктів, таких як онлайн-програмне забезпечення. Ця характеристика корпоративної культури мотивує співробітників до нестандартного мислення відкривати або винаходити нові технологічні рішення для поточних і нових потреб на багатонаціональному ринку. Інновації сприяють ефективності бізнесу у вирішенні технологічних і пов'язаних соціально-культурних тенденцій. Ця бізнес-умова означає, що організаційна культура допомагає забезпечити адаптацію інноваційних процесів відповідно до відповідних потреб бізнесу, визначених на ринку інформаційних технологій та онлайн-послуг. Alphabet Inc. підтримує культуру співпраці, коли різні команди можуть злагоджено працювати над проєктами, щоб досягти інноваційних результатів. Співробітників заохочують постійно випробовувати існуючі методи,

щоб придумати нові ідеї, які можуть покращити робочий процес і загальний результат їхніх проєктів. Ця культура постійних інновацій поширена в усій організації, у кожному функціональному відділі. Alphabet Inc. вважає, що для того, щоб випереджати конкурентів, кожна компанія має впроваджувати інновації та сприяє інноваціям в офісах різними способами: постійно проводить мотивуючі бесіди та зустрічі, щоб заохотити співробітників мислити інноваційно, проявляти свій творчий потенціал і пропонувати нові ідеї; заохочує використання стільки ресурсів, скільки потрібно для представлення нових інноваційних ідей; комплексна та ретельна процедура найму Alphabet Inc. дозволяє залучити найбільш креативних співробітників на ринку.

3. Прагнення до досконалості. Ця характеристика корпоративної культури спрямована на досягнення відмінних результатів у всіх сферах організації бізнесу Alphabet Inc. Така риса корпоративної культури включена в програми розвитку людських ресурсів, щоб прищепити вдячність за досконалість серед працівників технологічної компанії. Наприклад, навчальні програми Alphabet Inc. розроблені, щоб мотивувати працівників постійно покращувати свою продуктивність і не погоджуватися на посередні технологічні ідеї та рішення. Таким чином, робоча культура компанії сприяє винахідливості робочої сили та спонукає співробітників прагнути до відмінних результатів у своїй роботі.

4. Практичний підхід. Через свою корпоративну культуру Alphabet Inc. застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна риса зосереджена на використанні експериментального навчання для вдосконалення знань, навичок і здібностей співробітників на підтримку досконалості в технологічних інноваціях. В компанії не вистачає теоретичних знань. Культура Alphabet Inc. створює очікування, що працівники вивчатимуть нові технічні знання та навички, продовжуючи свою діяльність як члени організації компанії. Ця особливість організаційної культури компанії реалізується через політики, які підтримують участь співробітників у проєктах і експериментах. Такі експерименти перевіряють нові ідеї на підтримку розробки продуктів та інновацій, що впливають на маркетинговий комплекс Alphabet Inc. Таким чином, культура роботи компанії,

що займається інформаційними технологіями, покращує досвід співробітників, включаючи навчання та тренінги на робочому місці, які сприяють розвитку компетенції людських ресурсів.

5. Взаємовідносини між невеликими компаніями та родинами. Alphabet Inc. відомий своєю підтримкою стосунків між невеликими компаніями та родинами свої працівників. Ця риса корпоративної культури зосереджена на соціальних взаємодіях між працівниками технологічного бізнесу. Наприклад, Alphabet Inc. підтримує теплу робочу атмосферу, де співробітники можуть легко спілкуватися та ділитися ідеями один з одним. Мета полягає в тому, щоб використовувати корпоративну культуру для оптимізації внутрішніх комунікацій Alphabet Inc. і створення ідей для технологічних інновацій. Ця характеристика робочої культури також позитивно впливає на моральний стан працівників компанії. Теплі соціальні стосунки на робочому місці сприяють задоволенню працівників роботою та покращують результати стратегії управління людськими ресурсами технологічної компанії. Як і багато інших компаній, Alphabet Inc. має величезний відділ кадрів («People Operations»). Це підрозділ, де перетинаються людські ресурси та наука, що утримує компанію в списку найуспішніших організацій. У той час як більшість відділів кадрів працюють реактивно, відділ People Operations Alphabet Inc. застосовує проактивну тактику. Він спирається лише на дані та дослідження, що дозволяє використовувати більше аналітичної інформації. Наприклад, кілька років тому Alphabet Inc. спостерігав високий рівень плинності кадрів серед жінок. Однак, при спробі знизити цей рівень, дослідження показало, що висока плинність була пов'язана не з усіма жінками, а лише матерями, тому як рішення, Alphabet Inc. запропонував 18 тижнів оплачуваної декретної відпустки.

6. Цінність клієнта. Alphabet Inc. завжди була зосереджена на створенні цінності для клієнтів, що може покращити взаємодію з користувачем. Замість того, щоб просувати нові продукти та послуги, Alphabet Inc. пропонує зручну взаємодію з користувачами, яка може відрізнитися від інших гравців ринку. Компанія завжди гарантує, що їхні послуги позбавлені зайвих елементів і прості у використанні. Тому вони повністю позбавили інтерфейс пошукової системи від будь-яких

відволікаючих факторів, зберігши лише логотип компанії та панель пошуку. Alphabet Inc. досить чітко визначає, які результати пошуку є звичайними, а які рекламою, щоб користувачі завжди знали за яким покликанням вони збираються перейти. Такий підхід поширюється на кожну послугу компанії.

7. Гнучкість для працівників. Компанія Alphabet Inc. запровадила інноваційні способи покращення продуктивності своїх працівників, одним із яких є надання гнучких графіків роботи. Працівникам надається можливість вибрати власний графік, який найкраще відповідає їх стилю роботи. У результаті це дозволило виділити найкращу робочу силу, що зрештою відобразилося на загальній продуктивності організації. Компанія також заохочує співробітників підходити до своїх посадових ролей по-своєму, щоб це могло покращити кінцевий результат. Одним словом, компанія дозволяє співробітникам з'ясувати, який стиль роботи найкраще підходить для них і для їх продуктивності.

8. Творча свобода. Завдяки диверсифікації компанія Alphabet Inc. розширила свою діяльність у багатьох пов'язаних секторах, тому їй потрібні інноваційні ідеї, щоб витримувати конкуренцію в кожному секторі, де вона працює. Реалізуючи творчу свободу співробітників, Alphabet Inc. дає змогу пропонувати найбільш інноваційні ідеї, що призводить до зміцнення її конкурентної переваги. Творча свобода також дозволяє працівникам реалізувати свій справжній потенціал, що, як наслідок, відображається на їхній продуктивності. Alphabet Inc. підтримує мобільність всередині компанії, щоб кожен співробітник міг працювати над своїми слабкими та сильними сторонами. Ідея полягає в тому, щоб запропонувати більшості працівників саме ту роботу, яку вони бажають, а потім допомогти їм у зміні посади. Це чудовий спосіб утримати працівників, оскільки гнучкість у більшості підприємств не є перевагою. Крім того, це також заощаджує витрати на найм та адаптацію.

9. Розважальне робоче середовище. Alphabet Inc. подбав про те, щоб співробітники ніколи не нудьгували та не виснажувалися на роботі. Компанія надала багато різних засобів для розваги співробітників між роботою, подібно до організаційної структури Starbucks. Це дозволяє компанії підвищити моральний дух

співробітників і значно полегшує іноді монотонну роботу. Alphabet Inc. вважає, що постійна робота може призвести до погіршення продуктивності, тому співробітникам потрібно час від часу відволікатися, тому працівники можуть отримати розслаблюючий масаж або безкоштовно поїсти. Alphabet Inc. підтримує ідею, що щасливіший працівник є більш креативним та продуктивним. З цієї причини компанія прагне створити атмосферу, де працівники мають свободу розвивати свою креативність, будь то шляхом внесення нових рішень для тих самих проблем, або ж у спосіб, яким вони працюють над вирішенням конкретного питання, що підвищує самостійність. Працівники Alphabet Inc. не обмежені робочим простором з тьмяним освітленням і сірими стінами. Замість цього вони можуть працювати в кафетерії, зонах відпочинку, на кріслах-мішках або будь-де, де можуть зосередитися і виконувати свою роботу найкращим чином.

10. Політика, орієнтована на співробітників. Alphabet Inc. реалізовує політику та правила, які гарантують, що співробітники можуть працювати з максимальним потенціалом. Компанія постійно шукає нові способи покращити мотивацію співробітників, зменшити виснаження, сприяти креативності та піклуватися про потреби та вподобання співробітників. Цей підхід також дозволив компанії створити міцні стосунки між вищим керівництвом і працівниками, які також створюють відчуття причетності між членами колективу, що дуже корисно для досягнення більшої залученості співробітників.

11. Спільна мета. Кожен працівник прагне досягти спільної мети компанії. Alphabet Inc. гарантує, що немає розриву між тим, чого хоче досягти компанія, і тим, заради чого працюють її співробітники. Кожен член колективу має чітке розуміння того, куди рухається компанія і яка його роль у цьому процесі. Підтримуючи безперервну комунікацію зі співробітниками, Alphabet Inc. постійно нагадує їм, що таке компанія, і що вони є частиною набагато більшої місії.

12. Фінансове забезпечення робочої сили. Alphabet Inc. добре платить своїм працівникам, а також надає їм особисту фінансову допомогу, щоб підтвердити, що вони залишаються в доброму фінансовому стані. Однак компанія розуміє, що не всі добре контролюють фінанси, і що відсутність фінансового керівництва може

призвести до відповідальності та інших подібних проблем, які можуть спричинити фінансові труднощі. Таким чином, співробітники Alphabet Inc. можуть отримати допомогу та управління своїми фінансами від місцевих спеціалістів з фінансового планування та радників, які допомагають у вирішенні податкових та боргових питань. Порівнюючи зарплату в компанії Alphabet Inc. із конкурентами (табл. 2.3), зокрема Meta Platforms Inc. і Crunchbase, можемо відзначити, що співробітники Meta Platforms Inc. отримують найвищу середню річну зарплату 155739 дол. США, середня зарплата в Crunchbase становить 149168 дол. США на рік, а в Alphabet Inc. – 140 774 дол. США на рік.

Таблиця 2.3 – Заробітна плата в компаніях-конкурентах Alphabet Inc. та кількість вакансій, станом на 01.01.2024 р.

Місце	Компанія	Середня зарплата, дол. США	Вакансії, одиниць
1	Meta Platforms Inc.	155 739	9,107
2	Crunchbase	149 168	8
3	Alphabet Inc.	140 774	1,808
4	Palo Alto Networks	131 646	415
5	Pinterest	131 506	12
6	F5	122 454	105
7	Juniper Networks	120 409	33
8	eBay	107 595	148
9	Intuit Inc.	106 118	516
10	HP	102 566	800

Джерело: [76].

Здатність Alphabet Inc. ефективно конкурувати та прогнозувати успіх майбутніх періодів залежать від продовження ідентифікації, найму, розвитку, мотивації та збереження висококваліфікованого персоналу для всіх сфер організації. Конкуренція в даній галузі за кваліфікованими працівниками є жорсткою, і деякі з конкурентів компанії безпосередньо спрямовують свої зусилля на залучення поточних працівників Alphabet Inc. Крім того, компенсаційні угоди, такі як програми винагород за акції, не завжди можуть бути успішними у привабленні нових працівників, збереженні та мотивації вже існуючих. Обмеження міграційної політики та регулятивні зміни також впливають на здатність наймати, переміщати або зберігати окремих глобальних талантів. Всі виконавчі директори та ключові

працівники є працівниками з відмовною можливістю. Крім того, компанія Alphabet Inc. вважає, що корпоративна культура сприяє інноваціям, творчості та командній роботі. З ростом і розвитком організації може знадобитися адаптація корпоративної культури та робочих середовищ до постійно змінюваних обставин, таких як під час природних катастроф або пандемій, і ці зміни можуть вплинути на здатність ефективно конкурувати або мати негативний вплив на корпоративну культуру. За гібридної моделі роботи Alphabet Inc. може стикатися зі збільшенням витрат, а також можливими наслідками для здатності ефективно працювати та зберігати корпоративну культуру.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було ґрунтовно досліджено ключові аспекти корпоративної культури компанії Alphabet Inc., що роблять її однією з провідних у світі, особливо в умовах сучасної глобалізації. Транснаціональна компанія Alphabet Inc. є лідером на ринку онлайн-пошуку в усьому світі, пропонуючи цифрові продукти та послуги для онлайн-реклами, хмарних обчислень і програмного забезпечення. Однак зараз корпорація стикається з найбільшими проблемами для свого бізнесу на сьогоднішній день, оскільки їй важко встигати за тенденцією ринку штучного інтелекту (ШІ), яка вже змінює індустрію онлайн-пошуку та вперше створює ризик для її глобального домінування.

Alphabet Inc. як і раніше зосереджується на розробці та застосуванні технології штучного інтелекту в різних бізнес-сферах для покращення взаємодії з користувачем і утриманні високої конкурентоспроможності продуктів. Крім того, компанія продовжить інвестувати в хмарні сервіси та інші сегменти, щоб забезпечити довгострокове стійке зростання.

Факторами ризику компанії Alphabet Inc. є:

1. Жорстка конкуренція: сегменти онлайн-реклами, хмарних сервісів та

інших секторів є висококонкурентними, що вимагає від Alphabet Inc. постійних інновацій, щоб зберегти свою перевагу.

2. Регуляторні ризики: Посилення регулятивного контролю над технологічними компаніями в усьому світі може наразити Alphabet Inc. на проблеми, пов'язані з антимонопольними розслідуваннями та правилами конфіденційності даних.

3. Економічні коливання: глобальні економічні коливання можуть призвести до зменшення витрат рекламодавців, вплинувши на зростання доходу Alphabet Inc.

Корпоративна культура Alphabet Inc. є комплексним та багатограним явищем, яке формує стратегічну основу для інноваційного розвитку, підтримки високих стандартів етики та створення цінностей для клієнтів та суспільства. Однією з головних визначальних засад корпоративної культури Alphabet Inc. є сприяння інноваційності. Компанія постійно інвестує у розвиток нових технологій та наукових досліджень, забезпечуючи своїх співробітників необхідними ресурсами та стимулюючи творчий підхід до вирішення проблем. Це досягається через створення гнучких робочих умов, підтримку різноманітних форм співпраці та відкритість до нових ідей, незалежно від їх походження. Ще однією важливою складовою корпоративної культури Alphabet Inc. є орієнтація на розвиток персоналу. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр навчальних програм, тренінгів та можливостей для професійного зростання, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та залученості. Високий рівень уваги до розвитку талантів дозволяє Alphabet Inc. залишатися конкурентоспроможною на ринку та залучати найкращих фахівців. Особлива увага приділяється інклюзивності та різноманітності, що є невід'ємною частиною корпоративної культури Alphabet Inc. Компанія активно працює над створенням багатокультурного середовища, де кожен співробітник має рівні можливості для розвитку та внеску у спільну справу. Такий підхід не лише сприяє соціальній справедливості, але й підвищує ефективність роботи завдяки залученню різних перспектив та досвіду. Важливою складовою корпоративної культури є підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Alphabet Inc. створює умови, які дозволяють працівникам ефективно виконувати свої професійні обов'язки та водночас піклуватися про своє здоров'я та благополуччя. Це досягається через впровадження гнучких робочих графіків, забезпечення якісного медичного обслуговування та інших програм підтримки. Компанія також приділяє велику увагу відкритій та прозорій комунікації. Завдяки плоскій організаційній структурі, працівники мають можливість безпосередньо взаємодіяти з керівництвом та висловлювати свої думки та пропозиції. Це сприяє формуванню довіри, залученості та відповідальності серед співробітників.

Умови глобалізації вимагають від компаній швидкої адаптації до нових викликів та можливостей. Корпоративна культура Alphabet Inc. дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни, зберігаючи при цьому свої стратегічні пріоритети та цінності. Глобальний підхід до управління, орієнтація на інновації та підтримка високих етичних стандартів забезпечують Alphabet Inc. лідерські позиції на міжнародному ринку.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що успіх Alphabet Inc. значною мірою залежить від її здатності інтегрувати інноваційні підходи в управлінні персоналом, підтримувати високу мотивацію працівників та створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін. Ці аспекти корпоративної культури не лише забезпечують стійкий розвиток компанії, але й слугують прикладом для інших міжнародних бізнесів у сучасних умовах глобалізації.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ ALPHABET INC. В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення корпоративної культури Alphabet Inc. як елементу бізнес-моделі компанії

В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації ринку, успіх будь-якої компанії значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Одним з ключових аспектів, що визначають конкурентоспроможність та довгострокову стійкість бізнесу, є корпоративна культура. Корпоративна культура формує середовище, в якому працівники можуть реалізовувати свій потенціал, сприяти інноваціям та підвищувати ефективність роботи компанії.

Alphabet Inc., будучи однією з провідних технологічних корпорацій світу, надає великого значення розвитку та вдосконаленню своєї корпоративної культури. Для Alphabet Inc. корпоративна культура є не лише внутрішньою системою цінностей та норм, а й важливим елементом бізнес-моделі, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення та операційну діяльність компанії.

Різноманітність, яку пропонує Alphabet Inc., відповідає місії компанії – систематизувати світову інформацію. Мета компанії – зробити дані загальнодоступними для тих, хто їх потребує. Сьогодні бренд продовжує зростати, і все це завдяки високоефективній бізнес-моделі.

Дослідження корпоративної культури Alphabet Inc. неможливо провести всебічно і глибоко без аналізу CANVAS бізнес-моделі компанії (business model canvas). Корпоративна культура Alphabet Inc. значною мірою визначається бізнес-стратегією компанії, а CANVAS бізнес-моделі відображає стратегічні пріоритети компанії, такі як інновації, орієнтація на клієнта та глобальний підхід до управління.

Ці аспекти стратегічного управління формують поведінкові норми та цінності, які проникають у корпоративну культуру.

Однією з ключових складових бізнес-моделі Alphabet Inc. є інновації. Досліджуючи бізнес-модель, можна побачити, як компанія інтегрує інноваційні процеси в усі аспекти своєї діяльності. Це, в свою чергу, відображається у корпоративній культурі, яка заохочує креативність і новаторство серед співробітників. CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. допомагає зрозуміти організаційну структуру компанії, яка підтримує плоску організаційну схему та прозору комунікацію. Це важливо для розуміння, як компанія забезпечує залучення співробітників у процес прийняття рішень, що є ключовим елементом її корпоративної культури.

Аналіз бізнес-моделі показує, як Alphabet Inc. створює цінність для своїх клієнтів. Ця клієнтоорієнтованість пронизує корпоративну культуру компанії, спонукаючи співробітників до надання найкращих рішень та послуг. Така культура орієнтації на користувача формується на всіх рівнях організації. Вивчення бізнес-моделі розкриває підходи компанії до управління людськими ресурсами, включаючи інвестиції у навчання та розвиток співробітників. Це дозволяє зрозуміти, як компанія формує свою корпоративну культуру, орієнтуючись на професійний та особистісний розвиток співробітників.

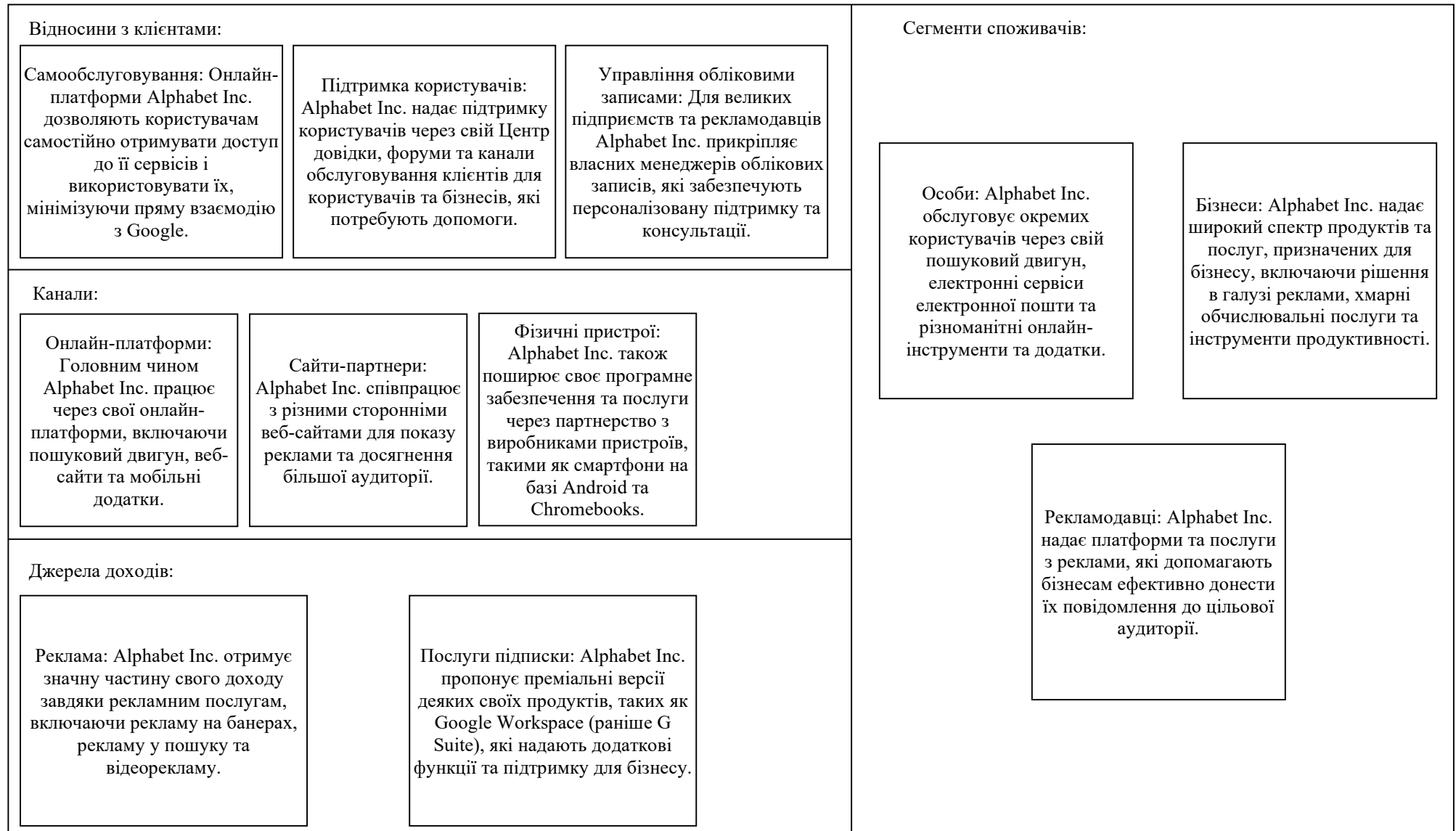
Таким чином, дослідження CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. є необхідним для комплексного аналізу її корпоративної культури. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між стратегічними цілями, організаційною структурою, інноваційними процесами та поведінковими нормами, які формують корпоративну культуру компанії. Розуміння цих аспектів є ключем до вивчення того, як Alphabet Inc. досягає високих результатів, залучає та утримує талановитих співробітників, а також забезпечує свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. CANVAS бізнес-моделі дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності Alphabet Inc. та її підходи до сталого розвитку. Це важливо для розуміння того, як економічні та екологічні аспекти впливають на корпоративну культуру компанії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc., станом на 01.01.2024 р.

Джерело: [44].

Продовження рисунку 3.1



Розглянемо ціннісні пропозиції Alphabet Inc. Немає сумніву, що брендинг, розроблений компанією, має надійну пропозицію. По-перше, рекламодавці можуть отримати багато винагород від інвестицій у їхні Alphabet Inc. Google Ads, наприклад, є ефективним способом залучення потенційних клієнтів. На сучасному ринку близько 80% покупців перед покупкою здійснюють простий пошук.

Для творців контенту CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. слугує платформою для розповсюдження їх продукції серед ширшої аудиторії. Виробники можуть досліджувати платні медіа для збільшення органічного трафіку, тим самим підвищуючи можливість отримання великого доходу. Платформа Google також цінна для користувачів, які щодня працюють, навчаються та грають за допомогою багатовимірної середовища.

Наступним елементом CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. є сегменти клієнтів платформи Google. Компанія стратегічно сегментує свій ринок, щоб узгодити його з різноманітною ціннісною пропозицією. Виділимо три основні категорії клієнтів: рекламодавці, користувачі та виробники контенту, всі вони служать основною платформою для маркетологів, які прагнуть ефективно просувати свої продукти та послуги в Інтернеті. Водночас Alphabet Inc. обслуговує щоденних користувачів Інтернету, пропонуючи їм безліч цінних послуг. Творці контенту, зокрема відеоблогери та письменники, утворюють ще один значний сегмент ринку, покладаючись на платформи компанії для зв'язку зі своєю аудиторією та безперешкодного обміну вмістом. Така сегментація ринку підкреслює здатність Alphabet Inc. задовольняти потреби широкого кола користувачів.

Визначимо роль ключових партнерів Alphabet Inc. в CANVAS бізнес-моделі компанії. Для бізнесу природно взаємодіяти з різними партнерами, щоб підтримувати, покращувати та доповнювати своє підприємство. Деякі з відомих партнерів фірми включають постачальників, виробників і дистриб'юторів. Компанія також співпрацює з рекламодавцями, творцями контенту та користувачами, щоб підтримувати життєздатність і релевантність бренду.

Охарактеризуємо ключові види діяльності Alphabet Inc. Основною діяльністю компанії є сканування та індексування, які є важливими для пошукових систем. За

допомогою цих процесів компанія може впорядковувати вміст і передавати потрібну інформацію користувачеві, після його запиту. Alphabet Inc. також зосереджується на створенні екосистеми, яка безперебійно забезпечує такі пропозиції бренду, як Chrome, Android тощо. Він реалізує маркетингову тактику, а також оптимізує функції пошуку, щоб запобігти дезінформації, спаму та переманюванню кліків.

Розглянемо відносини з клієнтами Alphabet Inc. Бізнес-модель компанії характеризується системою самообслуговування, що надає клієнтам автономію для самостійної навігації платформами. Тим не менш, для тих, хто потребує вказівок або підтримки, Alphabet Inc. пропонує надійну систему підтримки клієнтів. Залежно від бюджету та конкретних потреб клієнти можуть отримати додаткову допомогу, яка може включати наявність спеціального менеджера облікового запису або команди для допомоги в налаштуванні кампаній. Цей багаторівневий підхід до підтримки клієнтів гарантує, що користувачі всіх рівнів знань можуть максимізувати цінність пропозицій Alphabet Inc., отримуючи при цьому необхідну допомогу відповідно до їхніх вимог.

Google як потужна платформа складається з трьох ключових ресурсів, а саме індексу, алгоритму та обчислювальної потужності. Оскільки бізнес-модель Alphabet Inc. опирається на надійну базу даних, її індекс є незамінним компонентом. З іншого боку, алгоритми відносяться до рейтингу сторінок, коли вони з'являються в результатах видачі пошукової системи. Нарешті, обчислювальна потужність є ключем до інших ресурсів. Компанія робить велику ставку на патенти та інтелектуальну власність, яка включає Googlebot, робота, який автоматизує перевірку вмісту. Крім того, цінними ресурсами бренду є мобільна операційна система Android і глобальна інфраструктура.

Наступним елементом CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. є канали збуту. Ефективні канали дистрибуції є наріжним каменем успішної бізнес-стратегії, гарантуючи, що продукти та послуги безперешкодно досягають клієнтів. Компанія стратегічно використовує власну пошукову систему та магазин додатків для Android, щоб поширювати свої пропозиції, використовуючи широку екосистему. Ця взаємопов'язана мережа дозволяє Alphabet Inc. ефективно поширювати оновлення та

новини, пов'язані з продуктами, на різних платформах, сприяючи єдиній взаємодії з користувачем. Використовуючи ці канали розповсюдження, компанія оптимізує доступність різноманітних продуктів і послуг, зміцнюючи свою позицію як лідера цифрової галузі.

Визначимо базові елементи структури витрат компанії. Будучи відомою технологічною транснаціональною корпорацією, Alphabet Inc. зберігає значну відданість дослідженням і розробкам (НДДКР). Ці стратегічні інвестиції сприяють постійному вдосконаленню операцій компанії і створенню інноваційних продуктів і програмних рішень. Крім того, Alphabet Inc. несе значні витрати на свою інфраструктуру, зокрема на підтримку та розширення своєї величезної мережі центрів обробки даних, кожен з яких містить тисячі серверів. Ці центри обробки даних мають вирішальне значення для здатності компанії надавати свої послуги надійно та ефективно. Окрім витрат на дослідження, розробки та інфраструктуру, Alphabet Inc. також виділяє ресурси на загальне адміністрування, операції та витрати на придбання трафіку (traffic acquisition costs – TAC), що відображає прагнення компанії зберегти свою позицію світового технологічного лідера.

Охарактеризуємо потоки доходів Alphabet Inc.. Бізнес-модель компанії успішна завдяки численним джерелам доходу. Насамперед Alphabet Inc. отримує значний дохід від онлайн-реклами, використовуючи такі моделі, як оплата за клік, медійна мережа та ціна за показ. Крім реклами, компанія також отримує дохід від послуг на основі підписки, включаючи Google Cloud, і продажу апаратних пристроїв, таких як Chromecast. Цей диверсифікований підхід не лише забезпечує фінансову стабільність, але й дає змогу Alphabet Inc. задовольняти широкий спектр потреб споживачів, зміцнюючи свою позицію як лідера в цифровій індустрії. Отримання прибутку Alphabet Inc., як зазначено в його бізнес-моделі, залежить від кількох ключових потоків. Основними джерелами доходу є реклама на YouTube і Google Ads. Примітно, що спонсорвані публікації, які з'являються в результатах пошуку, суттєво сприяють прибуткам Google, використовуючи модель ціни за клік (pay per click). За цією домовленістю рекламодавці платять Alphabet Inc., коли користувачі натискають їхні посилання або виконують інші визначені дії.

Крім того, Alphabet Inc. отримує дохід, співпрацюючи з брендами, які обирають рекламу з ціною за показ (cost per impression), компенсуючи розміщення реклами на основі кількості переглядів реклами. Цей різноманітний портфель доходів, підкріплений широким охопленням платформ Google, є прикладом багатогранної стратегії компанії щодо монетизації, який дозволяє їй процвітати в цифровому середовищі, що постійно розвивається.

Бізнес-модель Alphabet Inc. виходить за рамки реклами для генерації прибутку. Компанія пропонує перегляд відео без реклами в підписці YouTube Premium. Пакет хмарних обчислень Google Cloud, використовує окрему інфраструктуру та рекомендований компаніям, які хочуть успішно керувати своїми даними. Alphabet Inc. також продає такі пристрої, як смартфони (Google Pixel) і розумні домашні прилади Google Nest. CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc. функціонує з глибоким розумінням багатогранної природи своїх платформ. Вона обслуговує різні сегменти клієнтів, здійснюючи стратегічні інвестиції та оптимізуючи ключові ресурси, тим самим підвищуючи доступність своїх пропозицій. Компанія активно залучається до нових проєктів та партнерств у технологічній індустрії, використовуючи різноманітні стратегії для досягнення своїх цілей.

Після того, як ми розглянули CANVAS бізнес-моделі Alphabet Inc., можемо перейти до розгляду ознак ефективної корпоративної культури яких повинна дотримуватися досліджувана транснаціональна корпорація. Компанії з найкращою корпоративною культурою знають, яке середовище їм потрібно створити, щоб мати щасливих і зацікавлених працівників, а також позитивну репутацію. Коли працівник вирішує, де працювати, він звертає увагу на такі приклади гарної корпоративної культури:

1. Найм правильних людей. Організації, які наймають людей, що відповідають культурі та добре представляють цінності компанії, як правило, мають позитивне робоче середовище. Такі працівники об'єднані спільною метою та пристрастю.

2. Наявність амбасадорів корпоративної культури. Компанії можуть

визначити людей, які найкраще представляють корпоративну культуру та захоплюються організацією. Їхні відгуки та зусилля засвоїти цінності, якими керується організація, можуть допомогти компанії зростати та покращуватися. Керівники компаній також повинні бути амбасадорами корпоративної культури, демонструвати цінності та переконання організації.

3. Постановка цілей. Люди, швидше за все, залишаться в компанії, якщо задоволені своєю роботою і відчують, що вони прогресують у професійному плані. У межах своєї корпоративної культури компанії можуть допомогти своїм співробітникам поставити особисті цілі та періодично зустрічатися, щоб допомогти їм досягти цих цілей. Вони можуть дати кожному члену команди те, над чим працювати, виходячи з особистих амбіцій та ідей.

4. Позитивний відгук. Люди, які регулярно отримують хороші відгуки, як правило, щасливіші та продуктивніші, ніж ті, хто не отримує словесного заохочення.

5. Нагородження успіху. Компанії з найкращою корпоративною культурою визнають і винагороджують продуктивність і досягнення. Вони визнають роботу кожної людини, а не лише найкращих виконавців, протягом року, тому нікого не виключають і не знеохочують. Ці організації відзначають віхи та досягнення публічно, наприклад, під час зустрічей або через спілкування в масштабах усієї компанії, і заохочують персонал робити те саме для своїх колег.

6. Довіра до персоналу. Компанії з міцною корпоративною культурою довіряють своїм співробітникам, що вони якісно виконують свою роботу та пропонують працівникам незалежність. Коли персонал та роботодавці поділяють одне бачення компанії, це стає все більш можливим.

7. Гнучкість. Компанії, які дозволяють працівникам певною мірою вибирати години роботи, зазвичай мають продуктивний і щасливий персонал. Люди цінують свободу і гнучкість у своєму графіку, щоб мати можливість вільно розпланувати час для вирішення інших обов'язків і зустрічей.

8. Заохочення відкритого спілкування. Спілкування часто є ключем до успіху. Компанії повинні сприймати відкриту культуру, в якій вони заохочують людей ділитися своїми ідеями та обговорювати проблеми. Якщо люди відчують

мотивацію та натхнення, вони будуть щасливі та їх легко втримати.

9. Відкритість до спілкування. Компанія з позитивною культурою – це та, яка слухає потреби, ідеї та думки своїх працівників, що сприяє створенню щасливішого та більш згуртованого робочого середовища і змушує людей відчувати себе цінними.

10. Проведення соціальних заходів. Компанії зі стійкою корпоративною культурою організовують соціальні заходи, вечірки та прогулянки, що сприяють взаємодії та спільній підтримці на основі спільних цінностей. Це допомагає підвищити моральний дух і створити атмосферу задоволення організацією, а також допомагає людям будувати міцніші стосунки в колективі.

11. Створення веселого робочого місця. Компанії повинні прагнути зробити прихід на роботу тим, чого люди чекають з нетерпінням. Організації можуть створити дружню та веселу атмосферу, відзначаючи успіхи та додаючи такі речі, як ігри та столи для настільного тенісу в кімнаті відпочинку.

Під час пошуку роботи працівники досліджують корпоративну культуру компаній в які хотіли б влаштуватися. Деякі люди працюють якнайкраще в комунікабельній, відкритій, орієнтованому на громаду середовищі, а інші просто хочуть працювати в компанії з подібними основними цінностями – незалежно від офісного простору чи бонусів.

Розглянуті рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури можуть служити ключовими підставами для напрямків розвитку бізнесу Alphabet Inc. Вдосконалення корпоративної культури, зосередження на цінностях спільності, створення стимулюючого середовища для праці та підтримка інновацій можуть сприяти підвищенню ефективності компанії. В свою чергу, покращення ефективності та стимулювання інновацій можуть призвести до розвитку нових продуктів і послуг, розширення ринків та збільшення прибутковості. Таким чином, удосконалення корпоративної культури може бути ключовим каталізатором для досягнення стратегічних цілей Alphabet Inc. і сприяти успішному розвитку компанії.

3.2. Трансформація корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі компанії Alphabet Inc.

Корпоративна культура є найважливішою характеристикою організації, що визначає насамперед індивідуальність підприємства, тобто те, чим вона відрізняється від інших, тому культура висувається на одне з перших місць в управлінні. Головним завданням формування та розвитку культури стає підтримка змін, що відбуваються в компанії, але при цьому і сама корпоративна культура стає найважливішим об'єктом змін.

Сучасна організація зацікавлена у сприйнятті та прийнятті корпоративної культури всіма працівниками, у тому, щоб вони усвідомлювали та приймали її місію та цілі, норми та традиції. Кожен новий співробітник опановує культуру, що склалася в компанії, освоює той соціальний досвід, що накопичений до нього, сприймає нові цінності, які, безумовно, накладають відбиток на особистість та індивідуальність людини. Але цей вплив взаємо обернений: кожен працівник робить свій внесок у розвиток корпоративної культури, впливаючи у тому числі і на практику управління організацією. Для успішного розвитку сучасної компанії необхідна постійна модифікація практики управління, при цьому слід мати на увазі, що будь-яка зміна відбивається на її корпоративній культурі. Всі зміни в сучасній організації не дають потрібного результату, якщо їх не супроводжує розбудовою корпоративної культури.

Формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток компанії, необхідно цілеспрямовано керувати. Управління корпоративною культурою – одна з сучасних тенденцій та важливий елемент корпоративної стратегії. Необхідно постійно здійснювати аналіз існуючої корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми корпоративної культури та формулювати цілі перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

Життєздатність корпоративної культури, її прояви залежать від ступеня

розвиненості формальних інститутів управління фірмою загалом. У свою чергу ці інститути лише тоді задовольнятимуть цивілізовані норми управління корпораціями, коли функціонуватимуть відповідно до ціннісних орієнтацій організації.

Виділяють 3 рівні розвитку корпоративної культури:

1. Рівень класики.
2. Міжкорпоративний рівень.
3. Рівень культури бізнесу.

При переході до рівня класики, основні елементи культури узагальнюються, обростають міфами та легендами. Цей рівень стає плацдармом для подальшого розвитку підприємства та культури у широкому розумінні. Тобто культура виходить за рамки власне корпоративної та стає міжкорпоративною культурою, а потім і культурою бізнесу загалом.

Наступною, вищою стадією розвитку корпоративної культури є культура бізнесу в цілому. Виникнення великих інтегрованих структур (зокрема, холдингів) тягне у себе необхідність шукати ресурси поза можливостей навіть кількох компаній, отже, відбувається усвідомлення необхідності формування не просто довірливих відносин, а й інтеграції цінностей, ідеології. Ті компанії, які виходять на рівень культури бізнесу, мають найкращі умови для свого розвитку, оскільки:

- сприяють формуванню нових можливостей для розвитку бізнесу;
- формують нове культурне середовище, що забезпечує виникнення нових потреб суспільства у розвитку додаткових видів бізнесу.

Природно, що підприємства з різним рівнем розвитку корпоративної культури, мають різні перспективи (табл. 3.1). Культура організації завжди прийнятна на певному періоду життєвого циклу організації та зовнішніх умов. Зміна цих умов, посилення конкуренції, поява нових технологій, стрімкі економічні зміни та зміни у законодавстві вимагають адаптації організації до нових умов. Така адаптація завжди спричиняє потік організаційних змін. Якщо культура організації є стримуючим фактором на шляху підвищення ефективності, вона також потребує змін.

Таблиця 3.1 – Перспектива компаній з різним рівнем корпоративної культури

Рівень	Характеристика компанії	Перспективи компанії
Корпоративна культура	Розвинена атрибутика корпоративної культури; орієнтація отримання прибутку, завоювання і утримання позицій над ринком; патріотизм, командний дух	За відсутності здатності враховувати умови макросередовища, що швидко змінюються, компанія може стати неефективною
Міжкорпоративна культура	Відкритість, готовність змін. Корпоративна культура компанії толерантна до інших культур, їх цінностей, норм та атрибутів.	Додаткові можливості ведення бізнесу, розширення інформаційних ресурсів, розвиток персоналу, стабільне функціонування компанії
Культура бізнесу	Готовність до соціального партнерства; взаємне збагачення корпоративної культури компанії та суспільних цінностей	Розвинені цінності та потреби формують передумови для появи нових напрямків діяльності

Джерело: складено автором на основі [19].

Ефективне впровадження норм організаційної культури можливе лише за умови грамотного управління її розвитком. Для підвищення ефективності впровадження змін у корпоративну культуру українських підприємств варто використати досвід компанії Alphabet Inc. та розробити комплекс заходів щодо створення та впровадження корпоративного кодексу. Розроблення такого кодексу – це величезна колективна праця, яка може тривати кілька років. Робота починається з моменту ухвалення рішення про необхідність розробки кодексу і триває до його видання, включаючи тренінги та PR-підтримку проекту.

Щоб процес створення корпоративного кодексу був успішним, ініціатива повинна виходити від керівництва компанії. Керівник доносить цю ідею до своїх найближчих співробітників та ставить перед ними завдання. Лідер розуміє, що необхідно сформувати і згуртувати команду, яка підтримуватиме його починання. Він прагне уникнути ситуацій, коли співробітники завалені сотнями суперечливих інструкцій та розпоряджень. Це єдиний правильний шлях для керівника, який хоче зміцнити свій авторитет і об'єднати всі доступні йому важелі управління, піднявши команду на якісно вищий рівень.

Якщо керівник-лідер приймає існуючу організаційну культуру, то він сам зацікавлений у створенні корпоративного кодексу. Можливо, йому доведеться

залучити фахівців, але він особисто повинен брати активну участь у розробці цього документу. Керівник-лідер, зацікавлений у створенні корпоративного кодексу, повинен залучити до його розробки весь топ-менеджмент. Вищий рівень учасників команди є обов'язковим, оскільки документ має стратегічне значення, нарівні з місією та стратегією компанії. Консультанти можуть організувати процес, виступити тренерами, розписати процедури та дати рекомендації, але вони не можуть самотійно підготувати «живий» кодекс. Такий документ буде лише на папері, якщо в його створенні не братимуть участь ключові співробітники компанії.

Враховуючи досвід Alphabet Inc. варто відзначити, що у процесі розробки корпоративного кодексу компанії співробітники проявляють свої якості та компетенції (рис. 3.2). Важливо, з яким настроєм менеджери підходять до обговорень, як працюють у команді, які пропозиції вносять та як залучають свої підрозділи до обговорення. Це допомагає виявити лідерські якості та управлінські компетенції менеджерів, такі як уміння мотивувати, вести за собою, надихати ідеєю та допомагати співробітникам формулювати пропозиції. Тому важливо, щоб топ-менеджери особисто брали участь у розробці документа, що сприятиме їх активності та захисту власних ідей.

Заходи з підтримки розвитку корпоративної культури повинні розроблятися та впроваджуватися системно і планово. Це сприятиме формуванню єдиного образу корпоративної культури компанії подібно до існуючої в компанії Alphabet Inc. Підтримка розвитку організаційної культури включає ініціацію конференцій трудового колективу для затвердження та обговорення корпоративного кодексу, проведення роз'яснювальних робіт та організацію заходів з навчання основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки, а також зовнішнього вигляду.

Ефективне застосування елементів корпоративної культури має бути не лише у святкових, але й у буденних аспектах життя трудового колективу. Важливо пропагувати серед працівників невидимі елементи корпоративної культури, такі як місія, основна мета діяльності, стратегія розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята компанії.

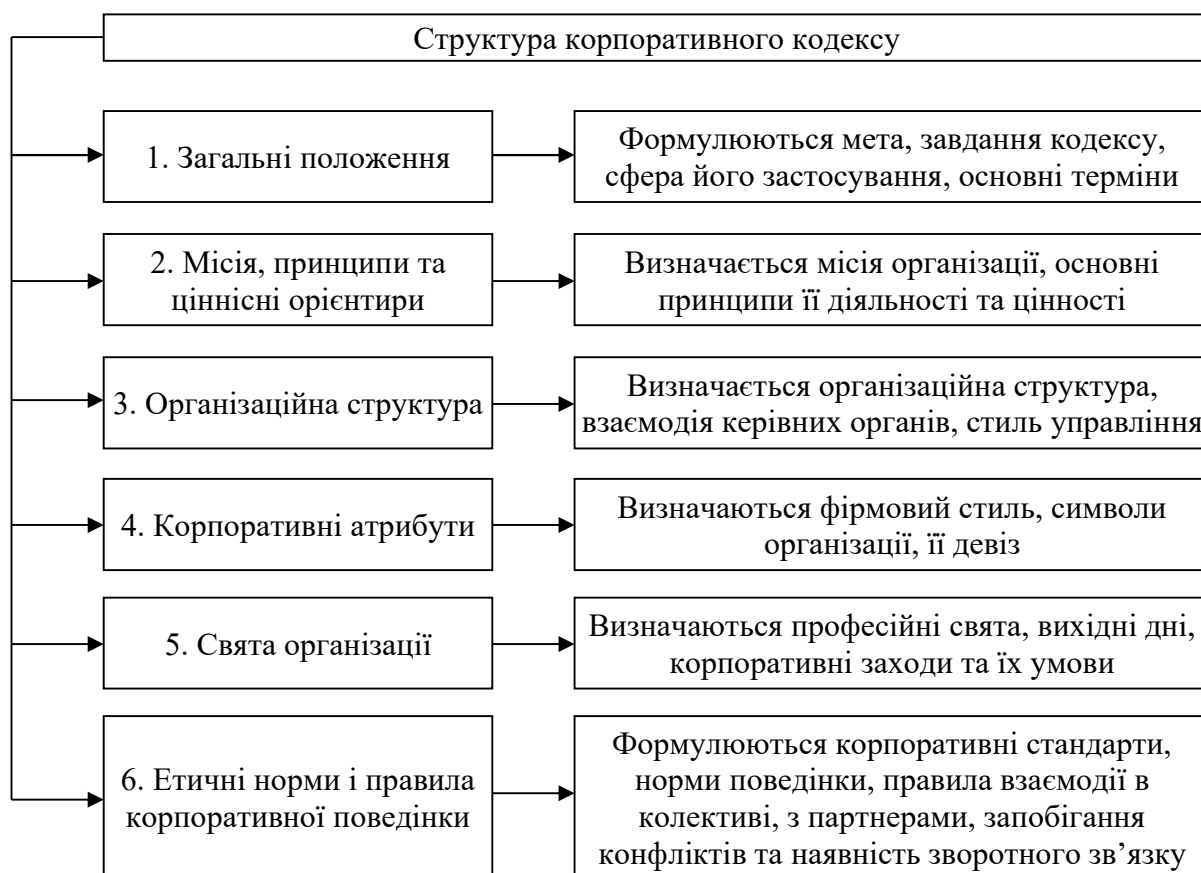


Рисунок 3.2 – Пропонована структура корпоративного кодексу

Джерело: розроблено автором.

Вищому керівництву необхідно розробити та запропонувати заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника. Також варто розробити пропозиції щодо перегляду формальних правил та процедур, удосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її бюрократизації. Важливо пам'ятати, що трансформація організаційної культури не станеться без залучення всіх членів підприємства, їх схильності до змін та активної підтримки.

Крім корпоративного кодексу вітчизняним підприємствам і філіям міжнародних компаній варто запозичити досвід Alphabet Inc. стосовно інших елементів реалізації корпоративної культури та адаптувати їх до поточної ситуації на ринку:

1. Українські співробітники, не завжди добре вміють організовувати та контролювати свій робочий час, тому рекомендується, розбивати великі завдання на дрібніші етапи та встановлювати чіткі терміни їх виконання, інакше підприємство

ризикає зірвати терміни виконання проекту.

2. Формуючи покрокову стратегію, варто звертати увагу співробітників саме на рівномірність дій та не допускати ситуацій «авралів» та переробок, які призводять до емоційного вимотування співробітників та «професійного вигоряння».

3. Українські співробітники більше цінують саме особисті якості людини, а не окремі успіхи та схильні ототожнювати персональні чи ділові відносини, тому для керівника надзвичайно важливим є аспект особистого спілкування з підлеглими та створення теплих дружніх стосунків у команді, чому сприяють проведення різноманітних неформальних заходів.

4. Для контролю персоналу не варто застосовувати надмірно формалізовані методи, адже велика кількість різних форм звітів пригнічує співробітників. Набагато більш ефективною та звичною формою контролю є особисте регулярне спілкування керівника з підлеглими у формі конструктивного діалогу. У цьому випадку головне не забувати фіксувати досягнуті домовленості письмово.

5. Інноваційний підхід до управління персоналом: використання аналітичних даних для прогнозування продуктивності працівників, що дозволить вчасно і ефективно приймати кадрові рішення; впровадження системи для моніторингу та оцінки ефективності роботи, щоб виявити та підтримати талановитих співробітників.

6. Слід приділяти увагу підбору персоналу з певною ментальністю: з високою матеріальною мотивацією і готовністю викладатися на 100%, навчатися і адаптуватися до ринкових умов, що швидко змінюються.

7. Підтримка балансу між роботою та особистим життям: запровадження гнучкого графіку роботи та можливість працювати віддалено, що допоможе підвищити задоволеність працівників і зменшити їхню плинність; надання додаткових відпусток та днів для особистих потреб, щоб працівники могли краще поєднувати роботу і особисте життя.

8. Розвиток і навчання співробітників: організація внутрішніх тренінгів і

семінарів для підвищення кваліфікації співробітників; створення можливостей для отримання додаткової освіти та сертифікацій, підтримання ініціатив з професійного розвитку.

9. В українських компаніях нерідко відзначається проблема «цінного працівника», коли співробітник, незалежно від займаного становища, сприймає себе цінним і незамінним тільки тому, що показує непогану результативність своєї праці. Амбіції швидко зростають, і для того, щоб підтримувати лояльність такого працівника, керівництву доводиться витрачати дедалі більше коштів. Для запобігання виникненню цієї проблеми рекомендується більше уваги приділяти роз'ясненню співробітникам цінностей компанії та прийнятих у ній норм та способів роботи.

10. Ініціативи з екологічної відповідальності: запровадження програм зменшення вуглецевого сліду та використання відновлюваних джерел енергії; сприяння зменшенню відходів і впровадження практики вторинної переробки в офісі та на виробництві.

11. Створення відкритої та інклюзивної культури: впровадження політики, що сприяє залученню різних соціальних, етнічних і культурних груп; підтримання гендерної рівності та рівні можливості для всіх співробітників через відповідні програми та ініціативи.

12. Українським співробітникам властивий «командний дух». Для них надзвичайно важливим фактором є емоційна близькість з колективом та крім позитивних сторін даного фактору (згуртованості, підтримки, допомоги) ця особливість може бути причиною розмивання особистої відповідальності, перерозподілу завдань усередині колективу. Дуже важливо чітко визначати список функцій, цілей та завдань для кожного співробітника особисто. Завдання мають бути виставлені гранично чітко (SMART). Ефективним способом контролю та мотивації буде оцінка особистого вкладу кожного співробітника за допомогою KPI.

13. Залучення співробітників до процесів прийняття рішень: організація регулярних обговорень важливих стратегічних рішень з участю співробітників; створення команди для роботи над стратегічними проектами, залучаючи до них

працівників з різних відділів.

14. Стимулювання творчого мислення: відведення певного відсотку робочого часу для реалізації власних проєктів співробітників; організація хакатонів, брейнштормінгів та інших заходів, спрямованих на генерацію нових ідей та інновацій.

15. Соціальна відповідальність: інтеграція програм соціальної відповідальності у діяльність підприємства; підтримання локальних громад та благодійних ініціатив; заохочення співробітників брати участь у волонтерських проєктах та інших соціальних активностях.

16. Програми визнання та винагороди: запровадження системи визнання досягнень співробітників, як формальних (нагороди, премії), так і неформальних (публічне визнання на корпоративних заходах); організація регулярних корпоративних заходів для відзначення успіхів та досягнень працівників.

17. Переважним стилем керівництва для менеджера в українському підрозділі має бути демократичний. Авторитарний стиль керівництва викликає у співробітників страх та небажання вступати в діалог з керівником, а також може сприяти формуванню небажаних опозиційних субкультур у колективі. Консультуючий стиль керівництва з безпосередньою глибокою участю керівника у щоденній рутині ефективний лише у невеликих колективах і відділах, де всі співробітники займають однакове становище та виконують схожі функції.

18. Одним з радикальних методів підвищення ефективності управління колективом можна запропонувати метод «адаптації керівника під персонал»: призначення керівником українського підрозділу менеджера з іншої країни.

Більшість представлених рекомендацій будуть корисні і для керівників традиційних українських компаній. Додатковим пунктом до них може бути пропозиція реалізації всіх аспектів корпоративної культури, у тому числі слід знайомити співробітників з місією, баченням, цілями та завданнями роботи компанії, формувати зрозумілу для співробітників стратегію, а також підвищувати їх залучення до процесу прийняття рішень.

Впровадження інноваційних практик у сфері управління персоналом,

підтримка балансу між роботою та особистим життям, розвиток та навчання співробітників, екологічна відповідальність, створення відкритої та інклюзивної культури, залучення працівників до прийняття рішень, стимулювання творчого мислення, а також реалізація соціальних програм та ефективних систем визнання є основними аспектами успішної трансформації корпоративної культури. Досвід Alphabet Inc. свідчить, що адаптація таких підходів до специфіки локального ринку сприяє значному покращенню робочого середовища, підвищенню задоволеності та продуктивності працівників, а також зміцненню конкурентних позицій компанії.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було детально розглянуто ключові аспекти розвитку корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в умовах глобалізації, включаючи вдосконалення корпоративної культури як елементу бізнес-моделі та трансформацію корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі цієї компанії. Обидва підходи підкреслюють важливість корпоративної культури як стратегічного інструменту для досягнення глобального успіху.

Корпоративна культура Alphabet Inc. є фундаментом для успішної реалізації бізнес-стратегії компанії. Компанія інтегрує корпоративну культуру у всі аспекти своєї діяльності, що дозволяє їй зберігати інноваційний підхід та адаптивність на швидко змінюваному ринку. Заохочення інновацій, підтримка відкритої комунікації та співпраці, а також фокус на розвиток професійних навичок працівників створюють сприятливе середовище для творчості та продуктивності.

Компанія активно інвестує в навчальні програми, що дозволяють співробітникам постійно розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Підхід Alphabet Inc. до різноманітності та інклюзивності забезпечує залучення найкращих талантів, що є важливим конкурентним перевагою. Розробка і впровадження корпоративного кодексу сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки та етики,

що зміцнює внутрішню згуртованість і зовнішній імідж компанії.

Компанія також демонструє здатність до швидкої адаптації і впровадження змін, що є критично важливим для виживання і процвітання в глобальному середовищі. Постійні інвестиції в дослідження і розвиток, а також тісна співпраця з міжнародними партнерами допомагають Alphabet Inc. залишатися на передовій позиції в технологічному секторі. Значну увагу приділяється питанням соціальної відповідальності та етики, що допомагає формувати позитивний імідж компанії і довіру з боку споживачів та партнерів.

Узагальнюючи результати розгляду визначальних напрямів розвитку корпоративної культури компанії Alphabet Inc. в умовах глобалізації, можна зробити висновок, що корпоративна культура є ключовим стратегічним активом компанії. Вдосконалення корпоративної культури дозволяє Alphabet Inc. залишатися інноваційною та конкурентоспроможною, забезпечуючи високу залученість та задоволеність працівників. Трансформація корпоративної культури в умовах глобалізації демонструє важливість адаптивності, інноваційного підходу та соціальної відповідальності для успішного функціонування міжнародних компаній. Таким чином, корпоративна культура Alphabet Inc. є важливим фактором, який сприяє досягненню її стратегічних цілей та глобального успіху.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В процесі дослідження корпоративної культури суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, на прикладі компанії Alphabet Inc., було розглянуто теоретичні основи корпоративної культури, її формування та розвиток у міжнародному контексті, а також визначальні засади та напрями розвитку корпоративної культури Alphabet Inc. Нами було з'ясовано поняття та сутність корпоративної культури. Корпоративна культура є системою цінностей, норм та поведінкових моделей, що визначають діяльність організації та її взаємодію з зовнішнім середовищем. Вона відіграє ключову роль у формуванні внутрішнього клімату організації, впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність і загальний успіх компанії. В умовах глобалізації корпоративна культура набуває особливого значення, оскільки забезпечує єдність і узгодженість дій в різних країнах і регіонах, де працює компанія. Подальше дослідження стосувалося особливостей формування та розвитку корпоративної культури в міжнародному бізнесі. Міжнародний бізнес стикається з додатковими викликами у формуванні корпоративної культури через різноманіття культурних традицій, правових систем і бізнес-практик. Це вимагає від компаній гнучкості, адаптивності та вміння інтегрувати різні культурні елементи у спільну корпоративну культуру. Важливими факторами у цьому процесі є залучення працівників до процесу формування культури, забезпечення відкритої комунікації та постійне навчання.

Дослідження компанії Alphabet Inc. показало, що вона є одним із яскравих прикладів успішного формування і підтримки ефективної корпоративної культури в умовах глобалізації. Alphabet Inc. активно інвестує в розвиток своїх основних напрямів бізнесу, таких як інтернет-пошук, реклама, хмарні послуги, розробка програмного забезпечення та інші. Це дозволяє компанії залишатися лідером у своїй галузі та підтримувати високу конкурентоспроможність. Характеристика корпоративної культури Alphabet Inc. включає такі важливі елементи, як інноваційність, відкритість, співпраця, орієнтація на результат та підтримка

професійного розвитку працівників. Компанія сприяє формуванню інклюзивного середовища, де кожен співробітник може вносити свій вклад у спільний успіх. Важливою частиною корпоративної культури є також соціальна відповідальність та етика, що допомагає формувати позитивний імідж компанії та довіру з боку споживачів та партнерів.

Удосконалення корпоративної культури Alphabet Inc. як елементу бізнес-моделі компанії включає розробку і впровадження ефективних механізмів управління корпоративною культурою. Це передбачає створення корпоративного кодексу, проведення тренінгів і навчальних програм, а також активне залучення працівників до процесу формування і підтримки культури. Важливим аспектом є також гнучкість і здатність до адаптації в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища. Трансформація корпоративної культури суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі компанії Alphabet Inc. демонструє, як ефективно управління культурою може сприяти успіху компанії на глобальному ринку. Досвід Alphabet Inc. показує, що інтеграція різних культурних елементів, відкритість до нових ідей та технологій, а також орієнтація на постійний розвиток і вдосконалення є ключовими факторами успішної трансформації корпоративної культури.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура є стратегічним активом, який відіграє вирішальну роль у досягненні глобального успіху компанії. В умовах глобалізації важливо не тільки формувати, але й постійно розвивати та вдосконалювати корпоративну культуру, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Виходячи з проведеного дослідження, Alphabet Inc. слід продовжувати розвивати механізми внутрішньої комунікації, щоб забезпечити прозорість і відкритість у прийнятті рішень. Це сприятиме підвищенню залученості працівників та їхньої мотивації, а також допоможе зменшити ризик виникнення конфліктів та непорозумінь. Інвестування в програми навчання та розвитку персоналу, зокрема у напрямках лідерства, інновацій та управління змінами, допоможе працівникам адаптуватися до нових викликів і підвищити їхню кваліфікацію, що у свою чергу сприятиме підвищенню загальної ефективності компанії. Alphabet Inc. повинна

активно підтримувати та розвивати політики різноманітності та інклюзивності, що сприятиме залученню талановитих фахівців з усього світу. Це також сприятиме створенню позитивної робочої атмосфери та підвищенню рівня задоволеності працівників. Розробка та впровадження корпоративного кодексу, що відображатиме цінності та етичні принципи компанії, допоможе зміцнити внутрішню згуртованість та створити єдині стандарти поведінки. Це також сприятиме підвищенню рівня довіри та лояльності працівників до компанії.

Необхідно продовжувати впроваджувати механізми адаптації корпоративної культури до локальних особливостей ринків, що дозволить ефективніше взаємодіяти з міжнародними партнерами та клієнтами. Це може включати проведення тренінгів з міжкультурної комунікації, адаптацію корпоративних політик та процедур до місцевих умов. Активне використання сучасних технологій для підтримки та розвитку корпоративної культури, зокрема для організації віртуальних зустрічей, тренінгів та інших заходів, сприятиме інтеграції та співпраці працівників. Це особливо актуально в умовах глобалізації та зростаючої дистанційної роботи.

Необхідно забезпечити можливість активної участі працівників у процесі прийняття рішень, що стосуються корпоративної культури. Це сприятиме підвищенню їхньої залученості та відповідальності за результати діяльності компанії. Компанії варто продовжувати підтримувати інновації та творчий підхід до вирішення завдань, створюючи умови для експериментів та реалізації нових ідей. Це допоможе зберігати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток компанії. Alphabet Inc. має продовжувати підтримувати соціальні та екологічні ініціативи, що сприятимуть поліпшенню умов життя в різних регіонах світу. Це підвищить репутацію компанії та сприятиме формуванню позитивного іміджу серед споживачів та партнерів.

Реалізація цих пропозицій сприятиме подальшому розвитку корпоративної культури Alphabet Inc., забезпечуючи її відповідність викликам глобалізації та підтримку стійкого зростання компанії на міжнародному рівні. Це дозволить Alphabet Inc. зберігати лідируючі позиції у високотехнологічному секторі, підвищуючи свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Артонкіна Є. А., Франко Л. С. Корпоративна культура суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 290–293.
3. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1. С. 127–131.
4. Гавкалова Н. Л. Організаційна та корпоративна культура: визначення та особливості. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 19. С. 4–6.
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 114–120.
6. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №1. С. 189–194.
7. Єжелей Ю. О. Сучасні тенденції у галузі ділової етики та комплаєнсу. *Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 58–61.
8. Замковий О. І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни

бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 116 с.

9. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». *Електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 6. С. 21–25.

10. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 600 с.

11. Ковалевський С. В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: *Збірник наукових праць*. Краматорськ : ДДМА, 2017. 219 с.

12. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.

13. Крючкова, Н. М., Гацька, Л. П., Лук'яненко, Н. Е., & Єжелей, Ю. О. Український економічний вимір: четверта промислова революція. Академічні візії, 2023 №18. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/280> (дата звернення: 29.04.2024).

14. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 58-63.

15. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

16. Нагара М. П. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок. *Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених*. 26-27 березня 2015. м. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 101–102.

17. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.

18. Самбурцева В. П., Єжелій Ю. О. Корпоративна соціальна відповідальність в сучасних компаніях. Перспективи розвитку сучасної науки та освіти: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 9-10 червня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 18-20.
19. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
20. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
21. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
22. Чернишова А. О., Немченко А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2017. № 17. С. 78.
23. 10 Things to Learn From Google Values and Culture of Success Alphabet Inc. Culture. URL: <https://www.thecloudtutorial.com/google-values> (дата звернення: 29.04.2024).
24. 7 secrets of Google's epic organizational culture. URL: <https://workleap.com/blog/7-secrets-of-googles-epic-organizational-culture> (дата звернення: 29.04.2024).
25. Alphabet Inc Culture. URL: <https://www.comparably.com/companies/alphabet-inc> (дата звернення: 29.04.2024).
26. Alphabet Inc. Annual Report 2023. URL: <https://abc.xyz/assets/52/88/5de1d06943cebc569ee3aa3a6ded/goog023-alphabet-2023-annual-report-web-1.pdf> (дата звернення: 29.04.2024).
27. Alphabet Inc. Share Price Nasdaq. URL: <https://in.marketscreener.com/quote/stock/ALPHABET-INC-24203385> (дата звернення: 29.04.2024).
28. Alphabet Inc. Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6042/alphabet-inc/#topicOverview> (дата звернення: 29.04.2024).
29. An Insider's Look: Google's Organizational Culture and What Companies Can Learn from It. URL: <https://commonwealthjoe.com/blogs/blog/an-insider-s-look->

google-s-organizational-culture-and-what-companies-can-learn-from-it (дата звернення: 29.04.2024).

30. Analysis of Alphabet Inc.'s 2023 Financial Report. URL: <https://medium.com/@dolphin20070614/analysis-of-alphabet-inc-s-2023-financial-report-b4ca102a1e91> (дата звернення: 29.04.2024).

31. Annual research and development expenditure of Alphabet from 2013 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/507858/alphabet-google-rd-costs> (дата звернення: 29.04.2024).

32. Annual revenue of Alphabet from 2017 to 2023, by segment. URL: <https://www.statista.com/statistics/633651/alphabet-annual-global-revenue-by-segment> (дата звернення: 29.04.2024).

33. Building belonging and a world of possibility. URL: <https://about.google/belonging/philosophy> (дата звернення: 29.04.2024).

34. Business Model of Google – How does Google Make Money? URL: <https://www.marketing91.com/business-model-of-google> (дата звернення: 29.04.2024).

35. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition. Jossey-Bass. 2011. 288 p.

36. Company Culture at Google. URL: <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google> (дата звернення: 29.04.2024).

37. Diversity and Inclusion (D&I) – Global Strategic Business Report. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5519706/diversity-and-inclusion-dandi-global-strategic> (дата звернення: 29.04.2024).

38. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Workplace. URL: <https://arbinger.com/diversity-equity-inclusion> (дата звернення: 29.04.2024).

39. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 218 p.

40. Elevating Equity: The Real Story of Diversity and Inclusion. URL: <https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/27436024f0b84dfd274918375735238/202102%20-%20DEI%20Report.pdf> (дата звернення: 29.04.2024).

41. Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned> (дата звернення: 29.04.2024).
42. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. P. 568–575.
43. Google Business Model – A Hidden Revenue Model. URL: <https://www.garyfox.co/google-business-model-explained> (дата звернення: 29.04.2024).
44. Google Business Model (2023) | How Does Google Make Money. URL: <https://boardmix.com/analysis/google-business-model> (дата звернення: 29.04.2024).
45. Google Business Model Analysis. URL: <https://fourweekmba.com/google-business-model> (дата звернення: 29.04.2024).
46. Google Business Model Canvas. URL: <https://medium.com/business-models-magazine/google-business-model-canvas-8b58120de2e7> (дата звернення: 29.04.2024).
47. Google Business Model. URL: https://businessmodelanalyst.com/google-business-model/#How_Google_makes_money (дата звернення: 29.04.2024).
48. Google Code of Conduct. URL: <https://abc.xyz/investor/google-code-of-conduct> (дата звернення: 29.04.2024).
49. Google Diversity Annual Report 2023. URL: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/a011c89af6fe012cc83027f1434ef545db3604a93277d639a334637e6c533b436569d2ddf743f134af14d3285d3b8b6e0f8bbc93fccea9e25a16bb0ed4a5d3f1> (дата звернення: 29.04.2024).
50. Google Gets 2 Million Applications a Year. To Have a Shot, Your Resume Must Pass the '6-Second Test'. URL: <https://www.inc.com/michael-schneider/its-harder-to-get-into-google-than-harvard.html> (дата звернення: 29.04.2024).
51. GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-017-0021-0> (дата звернення: 29.04.2024).
52. Google's Business Model: How Does the Tech Giant Make Money?. URL: https://pestleanalysis.com/google-business-model/#Google%E2%80%99s_Business_Model_Final_Word (дата звернення: 29.04.2024).

53. Google's Company Culture: Unveiling Organizational Values. URL: <https://culturepartners.com/insights/googles-company-culture-unveiling-organizational-values> (дата звернення: 29.04.2024).
54. Google's Culture: Genius That Demolishes. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/googles-culture-genius-demolishes-amin-jailani> (дата звернення: 29.04.2024).
55. Jaques E. The changing culture of a factory. New York: Dryden Press, 1952. 251 p.
56. Lincoln J. R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
57. Number of full-time Alphabet employees from 2007 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/273744/number-of-full-time-google-employees> (дата звернення: 29.04.2024).
58. Organizational Behavior at Google — Culture of Success and Happiness. URL: <https://medium.com/@krupeshved/organizational-behavior-at-google-culture-of-success-and-happiness-4a3f14c6624f> (дата звернення: 29.04.2024).
59. Organizational Culture of Google: An Overview. URL: <https://penmypaper.com/knowledge-base/google-culture> (дата звернення: 29.04.2024).
60. Organizational Culture. The Leader's Guide to Corporate Culture. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 29.04.2024).
61. Organizational Culture. The Leader's Guide to Corporate Culture. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 29.04.2024).
62. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 381–383.
63. Quiet Quitting Statistics. URL: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting-statistics> (дата звернення: 29.04.2024).
64. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy.

Organizational dynamics. 1981. P. 30–48.

65. Sonnenfeld J. A. *The hero's farewell: what happens when CEOs retire*. Oxford University Press. 1988, 324 p.

66. The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization> (дата звернення: 29.04.2024).

67. The Evolution of Google Business Model. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-google-business-model-gennaro-cuofano> (дата звернення: 29.04.2024).

68. The Global Business Directory. Alphabet Inc. URL: <https://businessabc.net/wiki/alphabet-google> (дата звернення: 29.04.2024).

69. The Google Business Model Explained. URL: <https://www.denis-oakley.com/google-business-model-explained> (дата звернення: 29.04.2024).

70. The Real Secret of Google's Corporate Culture. URL: <https://www.corporateculturepros.com/the-real-secret-of-googles-corporate-culture> (дата звернення: 29.04.2024).

71. The ultimate list of corporate culture statistics. URL: <https://arbinger.com/blog/the-ultimate-list-of-corporate-culture-statistics> (дата звернення: 29.04.2024).

72. Who we are shapes the work we do. URL: <https://about.google/belonging/at-work> (дата звернення: 29.04.2024).

73. Why diversity matters. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters> (дата звернення: 29.04.2024).

74. Why Is Diversity and Inclusion Important? URL: <https://learning.linkedin.com/resources/learning-culture/diversity-workplace-statistics-dei-importance> (дата звернення: 29.04.2024).

75. Why We Need Best Friends at Work. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-great-managers-rare.aspx> (дата звернення: 29.04.2024).

76. Working at Alphabet. URL: <https://www.zippia.com/alphabet-careers-454> (дата звернення: 29.04.2024).