

УДК 347.7;331

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-7>**Чернух Д.В.**  
аспірантка*Інституту економіки промисловості  
Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1534-9913>***Chernukh Diana***Postgraduate Student  
Institute of Industrial Economics of the  
National Academy of Sciences of Ukraine*

## АЗІЙСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКИЙ ДОСВІД: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### ASIA-PACIFIC EXPERIENCE: SHAPING AND DEVELOPING CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств країн Азійсько-Тихоокеанського регіону. Для досягнення поставленої мети були використані різні методи дослідження, такі як порівняльний аналіз, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення. Метою наукової роботи є дослідити та проаналізувати сучасні виклики розвитку цифрової культури на основі азійсько-тихоокеанського досвіду. Досліджено, що криза спричинена COVID-19 пришвидшила розвиток цифрових технологій, та формування цифрової культури логістичних підприємств. Виявлено, що компанії мають високі фінансові показники завдяки сильному фокусу на культурі під час цифрової трансформації. Встановлено, що сьогодні більшість підприємств даного регіону зіткнулися з дефіцитом талантів та понаднормованим робочим графіком.

**Ключові слова:** цифрова культура, цифровізація, корпоративна культура міжнародний досвід, цифрові навички, транспортно-логістичні підприємства.

#### ANNOTATION

The article explores the current trends in the development of corporate culture of transport and logistics enterprises in the Asia-Pacific region. It has been found that today, enterprises in the Asia-Pacific region (China, Japan and South Korea) are experiencing constant growth and introduction of advanced technologies and expansion of digital access, which effectively promotes the development and assimilation of digital culture. The study found that modern companies are facing a low level of talent supply, which is already a reality in many industries and geographical regions. To achieve this goal, various research methods were used, such as comparative analysis, systematic approach, structural analysis, factor analysis, synthesis method, formalisation and structural and logical generalisation. The purpose of the study is to explore and analyse the current challenges of digital culture development based on the experience of the Asia-Pacific region. It is established that the insufficient level of digital skills of staff can be a significant obstacle to successful digitalisation and effective development of an enterprise. It was found that today the Asian market offers unprecedented opportunities for global business. The analysis of scientific sources shows that enterprises today are trying to transform their culture, technologies and policies to meet the new needs of their employees and customers. The article demonstrates that the corporate culture of Asian enterprises has its own unique features that distinguish it from Western culture: high hierarchy, respect for elders (based on Confucianism), centralised decision-

making, indirect communication (virtually no feedback between management and employees), and work often takes precedence over personal life. The study found that the COVID-19 crisis has accelerated the development of digital technologies and the formation of a digital culture in logistics companies. It was found that companies have high financial efficiency due to a strong focus on culture during digital transformation. It was found that today most businesses in the region are facing talent shortages and overwork.

**Keywords:** digital culture, digitalisation, corporate culture, international experience, digital skills, transport and logistics enterprises.

**Постановка проблеми.** Криза COVID-19 підштовхнула цифрову трансформацію на створення цифрових екосистем (DE) серед підприємств Південно-Східної Азії. Дослідження проведене EY-Parthenon у 2021 році показало, що 39% великих підприємств Азії, повністю перейшли на цифрові технології або досягли значного прогресу в напрямку цифрової трансформації, тоді як 61% очікують зробити це протягом наступних трьох років [1]. Дослідницька компанія IDC прогнозує, що до 2025 року 75% бізнес-лідерів Азійсько-Тихоокеанського регіону використовуватимуть цифрові платформи для адаптації своїх ланцюжків поставок, створення нових ринків, галузей і екосистем.

Сьогодні азійський ринок відкриває безпрецедентні можливості для глобального бізнесу. Оскільки приблизно 60% населення світу проживає в Азії, в тому числі 650 мільйонів лише в країнах АСЕАН (Асоціації країн Південно-Східної Азії), економічний та культурний вплив регіону є беззаперечним. До 2050 року АСЕАН стане четвертою за величиною економікою світу, спираючись на одну з найпотужніших у світі робочих сил. Цей динамізм, супроводжується унікальним набором викликів і нюансів, особливо звертаючи увагу на корпоративну культуру [1].

Згідно звіту Boston Consulting Group 80% компаній регіону підтримують високі фінансові

показники завдяки сильному фокусу на культурі під час цифрової трансформації. При цьому варто зазначити, що на підприємствах із сильною культурою економічні показники збільшилися в п'ять разів 90%, тоді як слабка культура показала збільшення лише на 17%. Дослідження компанії PwC 2022 року показало, що 53% опитаних світових підприємств стверджують, що прискоривши цифрову трансформацію своїх компаній, зростає продуктивність працівників та ефективно розвивається цифрова культура [2]. Опитуванням проведеними у 2020 році ABeam Consulting 55% опитаних азіатських підприємств стверджують, що цифровізація позитивно вплинула на культуру утворивши якісну та нову цифрову культуру компаній. При цьому 38% опитаних підприємств заявили, що традиційна корпоративна культура в умовах диджиталізації не дозволяє ефективно розвиватися компаніям. Дослідження проведене PwC [3] показало, що завдяки сильній цифровій культурі 19% азіатських підприємств отримали статус Digital Champion, порівняно з 11% американських.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У останні роки спостерігається зростаючий інтерес до дослідження корпоративної культури в умовах цифровізації. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують теоретичні аспекти корпоративної культури, її роль в успіху підприємства, а також трансформацію організаційної культури в цифровій економіці.

Значний внесок у дослідження проблем формування корпоративної культури, належать праці: J. Zhang, та С. Zhisheng [4], М. Paais та R. Pattiruhu [5], М. Mafrudoh [6], G. Russo, G. Houten та М. Consolini [7], М. Janoskova та А. Csikosova [8], М. Baussebaa [9] які визначили особливості створення корпоративної культури в організаціях та займалися проблематикою корпоративного управління підприємствами.

Корпоративну культуру як основну цінність компанії, яка має вирішальне значення та є критично важливою для сталого розвитку підприємства, що сформувалася під впливом філософії конфуціанства на китайських підприємствах досліджували: F. Bai, M. Shang та Y. Huang [10], Y. Ying, L. Arnakim, R. Affandy та D. Amurwanti [11], які описують термін корпоративна культура як «конфуціанський менеджмент» – основне завдання якого полягає у створенні комфортної та невимушеної робочої атмосфери, довірі між працівниками.

Генезис та етимологію походження корпоративної культури досліджували такі корейські дослідники як: Cho Y.-H., Yu G.-Ch., та Joо M.-K. [12] аналізуючи у своїх працях вплив конфуціанських принципів, таких як філософія «Cheong» (емоційна прихильність), «Jeong» (інтимність) та «Inhwa» (гармонія), на корпоративну культуру південнокорейських компаній.

Особливості розвитку та формування корпоративної культури на японських підприємствах

вивчав: K. Ikeda [13]. Аналіз поняття «амае» (залежність, бажання бути захищеним) та його вплив на корпоративну культуру японських компаній, вияв того, як ця культурна особливість формує міжособистісні стосунки в організаціях та сприяє колективізму і гармонії на робочому місці досліджували М. Hirasaka, та Y. Kusaka [14].

Серед українських науковців які займаються дослідженням розвитку та формування корпоративної культури на підприємствах варто виділити: А.П. Грінько [15], О.В. Харчишина та Н.В. Трушкіна [16], Н.С. Ринкевич [17], К.В. Фокіна-Мезенцева [18] інші.

Загальні питання щодо продуктивності праці на підприємствах різної спеціалізації також відображено в журналах «Управління персоналом», «The Point», «HR management», «HR Liga», «International Journal of Productivity and Performance Management», «International Journal of Production Economics», «Organisational behaviour».

Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених темі корпоративної культури підприємств, деякі питання є не достатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема аналіз наукової літератури показав, що сьогодні є недостатньо публікацій з особливостей розвитку корпоративної культури підприємств азіатського регіону.

Методологію дослідження сучасних викликів розвитку цифрової культури європейських підприємств базувалася на поєднанні таких методів як: порівняння, спостереження, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення, статистичного аналізу.

Інформаційну базу склали такі консалтингові компанії: Deloitte, BCG, McKinsey, PwC.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідити та проаналізувати сучасні виклики розвитку цифрової культури на основі азіатського досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному глобалізованому світі корпоративна культура є важливим фактором, який впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Сьогодні підприємства намагаються трансформувати свою культуру, технології та політику, щоб відповідати новим потребам своїх працівників та клієнтів. Так, дослідження проведене Deloitte [19] показало, що 86% керівників вважають, що цифрова культура на підприємствах є основним важелем ефективного функціонування компаній. 56% організацій, які взяли участь в опитуванні Digital IQ 2022, почали розвивати та впроваджувати культуру своїх компаній. А нещодавнє дослідження PwC [2] показало, що з 2022 по 2027 роки корпоративна культура зазнає змін (рис. 1).

Сьогодні у світі спостерігається низький рівень забезпеченості талановитими працівниками, що вже є реальністю в багатьох галузях і географічних регіонах. Дослідження Korn Ferry

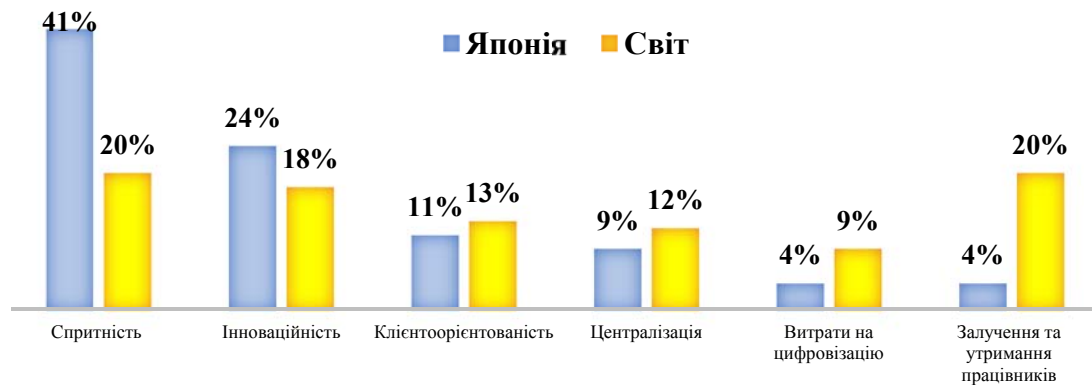


Рис. 1. Опитування керівників, як зміниться їхня корпоративна культура через п'ять років

Джерело: складено на основі [1; 12–14]

показало, що до 2030 року на ринку праці спостерігатиметься глобальний дефіцит талантів у 85,2 мільйона працівників, а втрата цифрових навичок може призвести до 8,452 трільйона доларів США нереалізованого річного доходу.

Так, дослідження проведене у Японії показало, що 79% японських компаній занепокоєні дефіцитом талантів, що є рекордно високим показником [14]. Глобальна мережева компанія Cisco у 2022 році випустила звіт «Індекс цифрового розвитку малих і середніх підприємств в Азійсько-Тихоокеанському регіоні», що охопило понад 1,340 підприємств. Так, згідно з даними лише у В'єтнамі (50 опитаних підприємств) зіткнулися з нестачею цифрових навичок (17%), людських ресурсів (17%), відсутністю достатньо потужної ІТ-платформи для забезпечення конверсії (16,7%), відсутність цифрового мислення або культурних та цифрових викликів у бізнесі (15,7%).

Сьогодні корпоративна культура азійських підприємств має свої унікальні особливості, які відрізняють її від західної культури: висока ієрархічність, повага до старших (на основі конфуціанства), централізоване прийняття рішень, не пряма комунікація (фактично відсутній зворотній зв'язок між керівництвом та працівником), робота часто переважає над особистим життям, сильний та зростаючий акцент на інноваціях та технологіях (рис. 2).

Згідно з рис. 2 сьогодні на підприємствах Китаю спостерігається високий рівень ієрархічності (80%), що свідчить про сильну централізацію влади та чітку структуру управління. Японія (62%) та Південна Корея (58%) мають вищий рівень індивідуалізму порівняно з Китаєм. Це означає, що в цих країнах більше уваги приділяється особистим досягненням та самовираженню працівників. Окрім цього варто зазначити, що на японських підприємствах спостерігається високий рівень мотивації (95%), що свідчить про залученість та відданість працівників. У Китаї (66%) також значний рівень мотивації, тоді як у Південній Кореї (39%) він значно нижчий.

Згідно з глобальними опитуванням в країнах АСЕАН 60% працівників вважають, що у їхніх підприємствах починаючи з 2020 року відбулися зміни з покращення культури, 28% – заявили, що не відчули покращення на робочому місці, 88% – робітників не задоволені повністю корпоративною культурою і лише 12,2% – повністю задоволені (табл. 1)

Варто зазначити, що сьогодні китайські підприємства не мають власної сформованої та розробленої концепції корпоративної культури, а лише копіюють її у світових компаній та адаптують під власні вимоги. При цьому цінності які властиві компаніям невіддільні від впливу конфуціанства. Так конфуціанська мораль

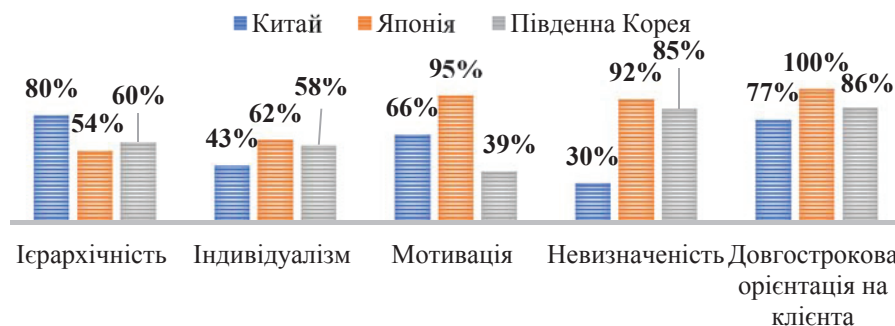


Рис. 2. «Culture Compass» східноазійських підприємств

Джерело: побудовано на основі [20]

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика корпоративної культури  
транспортно-логістичних підприємств східно-азійського регіону**

Характеристика	Китай	Японія	Південна Корея
Ієрархія та структура	Висока ієрархія, акцент на старшинстві	Дуже ієрархічна, повага до віку та статусу	Висока ієрархія, старші керують молодшими
Комунікація	Непряма, уникання конфліктів	Непряма, важливість гармонії	Непряма, важливість гармонії
Прийняття рішень	Централізоване, рішення приймаються керівництвом	Коллективне, консенсус є важливим	Централізоване, прийняття рішень верхівкою
Трудова етика	Важлива лояльність до компанії	Життєва робота, відданість компанії	Висока відданість компанії, довгі години роботи
Особисті взаємовідносини	Guanxi (мережа особистих зв'язків)	Wa (гармонія), важливі групові взаємовідносини	Kibun (гармонія та повага)
Гнучкість	Відносно гнучкі у прийнятті змін	Складно змінювати усталені процеси	Високий тиск на швидке реагування та зміни
Інновації	Акцент на інноваціях	Сильний акцент на якості та вдосконаленні	Швидке впровадження нових технологій
Соціальна відповідальність	Зростаючий інтерес до КСВ	Висока увага до суспільних очікувань та відповідальності	Зростаючий акцент на соціальну відповідальність
Ставлення до роботи та життя	Робота часто переважає над особистим життям	Відсутність особистого життя, робота на першому місці	Високий рівень стресу через роботу, важко балансувати
Нагороди та мотивація	Грошові бонуси, матеріальні нагороди	Довгострокові кар'єрні перспективи, стабільність	Грошові бонуси, кар'єрний ріст
Роль керівництва	Патріархальна	Підтримка, наставництво, орієнтація на групу	Патріархальна, керівники мають значний вплив
Стиль управління	Авторитарний, централізований	Консенсусний, колективний	Авторитарний, швидке прийняття рішень
Лояльність співробітників	Висока, очікується довгострокова відданість	Дуже висока, співробітники залишаються надовго	Висока, але з тиском на ефективність
Навчання та розвиток	Значні інвестиції в навчання	Постійне навчання та вдосконалення	Високий акцент на навчання та швидкий розвиток
Залучення співробітників	Залучення через особисті відносини	Залучення через групову діяльність	Залучення через інтенсивну роботу та спільні цілі

Джерело: складено на основі [1-14]

та етика відіграють дедалі активнішу роль в управлінні компаніями, особливо інклюзивна, реалістична та всеосяжна конфуціанська сутність. Підприємці, які є ядром у прийнятті рішень в компанії, мають значний вплив на вибір та реалізацію стратегії компанії [11].

Згідно з даними LeadershipIQ у Китаї лише 6% працівників мають високий рівень залученості. Дослідження показало, що 22% китайських працівників працюють із задоволенням та належать до корпоративної культури заснованої на принципах підприємництва. 40%

походять з ієрархічної корпоративної культури та мають низький рівень праці.

Опитування проведене Центром Катценбаха показало, що 80% японських респондентів вважають корпоративну культуру основним чинником при влаштуванні на роботу. При цьому 72% стверджують, що це також і основна причина при частому звільненні (табл. 2).

Серед основних проблем корпоративної культури на японських підприємствах варто виділити: ієрархія та несвоєчасні прийняття рішень – 15%; відсутність керівництва на роботі – 38%;

Таблиця 2

**Результати опитування японських працівників**

№	Питання	Відповідь у %
1	Корпоративна культура виступає як основа компанії?	87%
2	Корпоративна культу важливіша за стратегію та операційну модель?	76%
3	Високо цінується на підприємств корпоративна культура	96%
4	Орієнтовані на консенсус	76%
5	Високо цінується широта, а не глибина знань	54%
6	Надають перевагу продуктивності	74%
7	Не сприймають конфлікт та конфліктні ситуації	78%

Джерело: складено на основі [14]

не правильний розподіл сфер діяльності – 23%; не ефективний розвиток культури компанії – 23%.

Сьогодні азійські компанії зіткнулися з понаднормовою працею на своїх підприємствах. Згідно з даними 80% азійських працівників залишаються в тій самій компанії протягом усієї своєї кар'єри, не маючи відпочинку, що часто призводить до суїциду [11].

Так, в 25% японських компаній співробітники працюють понаднормово більше 80 годин на місяць, а в 12% компаній подолана планка в 100 годин (понад норму). Дослідники констатують: до ризику смерті від перепрацювання схильний кожен п'ятий працюючий японець.

Опитування проведено у 2020 серед 100 південно корейських підприємств де взяло участь понад 40 000 працівників показало, що 77% робітників скаржаться на понаднормовий робочий день та погану корпоративну культуру. 91% компаній мають глобально низький рівень залученості та ефективності на робочому місці і лише 9% стверджуються, що корпоративна культура їхніх підприємств приносить задоволення та продуктивність на робочому місці (рис. 3).

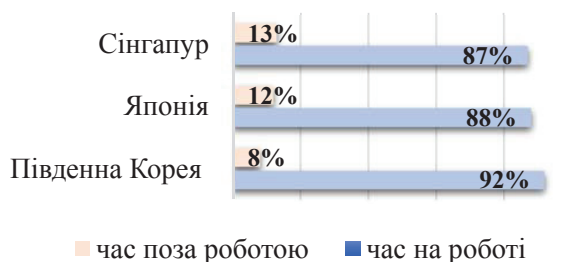


Рис. 3. Річний баланс роботи та відпочинку в азійських країнах

Джерело: складане на основі [11]

На основі результатів опитування південно-корейських працівників щодо рівня задоволеності на робочому місці, видно, що найбільшою проблемою є одностороннє спілкування, на яке вказали 55% респондентів. Це свідчить про відсутність належної взаємодії між керівництвом і працівниками, що може призводити до непорозумінь і зниження мотивації (рис. 4).



Рис. 4. Опитування південнокорейських працівників про рівень задоволеності на робочому місці

Джерело: складане на основі [3]

Другою за значимістю проблемою є надмірна звітність, на яку звернули увагу 41% опитаних, яка пов'язана з зайвим адміністративним навантаженням і бюрократією, що заважає ефективній роботі. На третьому місці йде понаднормова робота – 39%, що свідчить про нерегульованість робочих графіків та можливе перевантаження працівників.

Отже, для підвищення рівня задоволеності працівників необхідно звернути увагу на вдосконалення комунікації, зменшення адміністративного навантаження та нормалізацію робочих годин [21–23].

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження азійського досвіду формування та розвитку корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств в умовах цифровізації виявило низку ключових аспектів, що мають важливе значення для успішного впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності роботи підприємств. Врахування культурних особливостей дозволяє адаптувати управлінські підходи, сприяти успішній інтеграції на міжнародні ринки та зміцнювати конкурентні позиції підприємств.

Дослідження корпоративної культури підприємств азійського регіону дозволяє зробити кілька важливих висновків та рекомендацій для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, зокрема:

- впроваджувати принцип кайдзен (безперервне вдосконалення) на прикладі японських підприємств. Рекомендується удосконалювати виробничі процеси, продукції та послуг. Залучати всіх працівників до процесу вдосконалення, стимулюючи їх подавати ідеї та пропозиції. Організувати регулярні тренінги та навчання для персоналу;

- використовуючи досвід китайських та японських підприємств потрібно розвивати культуру взаємоповаги та підтримки між співробітниками. Створювати команди з чіткими цілями та відповідальністю, заохочувати командні досягнення. Використовувати методи групового вирішення проблем і прийняття рішень. Впроваджувати чітку ієрархічну структуру управління, забезпечуючи прозорість ролей і відповідальності. Підтримувати культуру поваги до старших і досвідчених працівників, використовуючи їх знання та досвід для навчання молодших співробітників;

- з досвіду розвитку корпоративної культури китайських підприємств варто звернути увагу на інвестиційну діяльність в нові технології та інноваційні проекти. Створювати гнучкі робочі умови, які дозволяють швидко реагувати на потреби клієнтів і зміни в бізнес-середовищі. Швидка адаптація до змін на ринку та технологічних нововведень;

- використовуючи досвід південнокорейських підприємств потрібно будувати довгострокові відносини з клієнтами, партнерами та

постачальниками на основі довіри та взаємовигідної співпраці. Підтримувати високу якість продукції та послуг, забезпечуючи стабільність і надійність. Впроваджувати стратегії, спрямовані на довготривалі результати, а не на миттєву вигоду.

Впровадження цих рекомендацій дозволить українським підприємствам адаптувати успішні практики азійських країн, що сприятиме їхньому розвитку та зміцненню позицій на глобальному ринку. Оскільки розуміння та врахування культурних аспектів ведення бізнесу є важливими для побудови ефективної та стійкої корпоративної культури, яка забезпечить довгостроковий успіх підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств України в умовах війни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tan A. ASEAN enterprises face hurdles in digital transformation. *ComputerWeekly*. 2021. URL: <https://www.computerweekly.com/resources/Managing-IT-and-business-issues>
2. How business leaders can raise their Digital IQ. *PwC*. 2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/digital-iq.html>
3. Global Culture Survey Managing culture change in Japanese organizations. *PwC*. 2018. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/global-culture-survey-jp-en/global-culture-survey-2018-japan-en.pdf>
4. Zhang J., Zhisheng C. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214>
5. Paais M., Pattiruhu R. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7. Iss. 8. P. 577–588. URL: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
6. Mafrudoh M. Impact of Organization Culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*. 2023. Vol. 1. No 2. DOI: <https://doi.org/10.59827/jfeb.v1i2.76>
7. Russo G., Houten G., Consolini M. Fostering skills use for sustained business performance: Evidence from the European Company Survey. *European Foundation fir the Improvement of Living and Working Conditions*. 2023. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/fostering-skills-use-sustained-business-performance-evidence-european-company>
8. Janoskova M., Cskosova A. Corporate Culture as One of the Factors of Global Management in Multinational Corporation. In: *2nd International Scientific Conference of the Poprad-Economic-and-Management-Forum*. 2019. P. 241–249.
9. Boussebaa M. From Cultural Differences to Cultural Globalization: towards a New Research Agenda in Cross-Cultural Management Studies. *Critical Perspective on International Business*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2020-0003>
10. Bai F., Shang M., Huang Y. Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
11. Ying Y., Arnakim L., Affandy R., Amurwanti D. Identifying the Integration of Confucianism into Chinese Corporate Culture: A Referential Review. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia, September 13–15, 2022*. 2022. P. 1636–1642.
12. Cho Y.-H., Yu G.-Ch., Joo M.-K. Changing corporate culture over time in South Korea. *Asia Pacific Business Review*. 2014. Vol. 20. No. 1. Pp. 9–17.
13. Kota I. How Does Japan's Business Culture Differ from Other Countries? (from a non- Japanese perspective). *RSM Shiodome Partners*. 2021. URL: <https://shiodome.co.jp/en/column/11510/>
14. Hirasaka M., Kusaka Y. Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Bus Econ*. 2021. No 1(6). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>
15. Grinko A., Bochulia T., Hrynko, P. Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. *Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie*. Katowice School of Technology. 2018. P. 20 – 31.
16. Kharchyshyna O., & Trushkina N. Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In: M. Duczmal, & T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2021. P. 294–308.
17. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. No. 3(57). С. 123–136.
18. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
19. The work-employer relationship disrupted. *Deloitte*. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>
20. Country Comparison tool. *The Culture Factor Group*. 2024. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cjapan%2Csouth+korea>
21. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. 2022. No. 4 (70). P. 93–104.
22. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga : Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences. 2021. P. 121–137.
23. Трушкіна Н.В., Чернух Д.В. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No. 2(1). P. 19–33.

#### REFERENCES:

1. Tan A. (2021) ASEAN enterprises face hurdles in digital transformation. *ComputerWeekly*. Available at: <https://www.computerweekly.com/resources/Managing-IT-and-business-issues>

2. PwC. (2022) How business leaders can raise their Digital IQ. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/digital-iq.html>
3. PwC. (2018) Global Culture Survey Managing culture change in Japanese organizations. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/global-culture-survey-jp-en/global-culture-survey-2018-japan-en.pdf>.
4. Zhang J., Zhisheng C. (2023) Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214>
5. Paais M., Pattiruhu R. (2020) Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics a Business*, vol. 7, is. 8, pp. 577–588. Available at: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
6. Mafrudoh M. (2023) Impact of Organization Culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, vol. 1, no 2. DOI: <https://doi.org/10.59827/jfeb.v1i2.76>
7. Russo G., Houten G., Consolini M. (2023) Fostering skills use for sustained business performance: Evidence from the *European Company Survey*. *European Foundation fir the Improvement of Living and Working Conditions*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/fostering-skills-use-sustained-business-performance-evidence-european-company>
8. Janoskova M., Csikosova A. (2019) Corporate Culture as One of the Factors of Global Management in Multinational Corporation. In: *2nd International Scientific Conference of the Poprad-Economic-and-Management-Forum*. Pp. 241–249.
9. Boussebaa M. (2020) From Cultural Differences to Cultural Globalization: towards a New Research Agenda in Cross-Cultural Management Studies. *Critical Perspective on International Business*. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2020-0003>
10. Bai F., Shang M., Huang Y. (2024) Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence Production. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
11. Ying Y., Arnakim L., Affandy R., Amurwanti D. (September 13–15, 2022) Identifying the Integration of Confucianism into Chinese Corporate Culture: A Referential Review. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia*. Pp. 1636–1642.
12. Cho Y.-H., Yu G.-Ch., Joo M.-K. (2014) Changing corporate culture over time in South Korea. *Asia Pacific Business Review*, vol. 20, no. 1, pp. 9–17.
13. Kota I. (2021) How Does Japan's Business Culture Differ from Other Countries? (from a non- Japanese perspective). *RSM Shiodome Partners*. Available at: <https://shiodome.co.jp/en/column/11510/>
14. Hirasaka M., Kusaka Y. (2021) Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Bus Econ*. No. 1 (6). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>
15. Grinko A., Bochulia T., Hrynkо P. (2018) Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. *Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie*. Katowice School of Technology. Pp. 20–31.
16. Kharchyshyna O., & Trushkina N. (2021) Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In: M. Duczmal, & T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. Pp. 294–308.
17. Rynkevych N. (2019) Orhanizatsiina kultura pidpriemstv: vyklyky, zahrozy, ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyi visnik Donbasu – Economic Herald of Donbass*, no. 3(57), pp. 123–136. (in Ukrainian)
18. Fokina-Mezentseva K. V. (2018) Motyvatsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice. Kherson: "Helvetyka". (in Ukrainian)
19. Deloitte. (2021) The work-employer relationship disrupted. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>
20. The Culture Factor Group (2024) Country Comparison tool. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cjapan%2Csouth+korea>
21. Chernukh D. (2022) Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*, no. 4 (70), pp. 93–104.
22. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. (2021) Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, pp. 121–137.
23. Trushkina N., & Chernukh D. (2023) Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 2(1), pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03> (in Ukrainian)