

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин
та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«КРОС-КУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ВЕДЕННЯ
БІЗНЕСУ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»**

Виконала:

студентка групи УМБ-41
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Калюш В. В.

Керівник: доц. Шедякова Т. Є.

Рецензент: к.е.н., доц. Хорошилова І. О.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та економічної теорії**

Чемчикаленко Р. А.

_____ підпис

ініціали, прізвище

14 лютого 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Калюш Вікторії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Крос-культурне середовище як фактор ведення бізнесу у міжнародних компаніях»

Керівник роботи: доц. Шедякова Т. Є.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 09.02.2024 р. № 4002-5/365.

2. Строк подання студентом роботи: 24 травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина: на основі вивчення наукових джерел дослідити теоретичні аспекти крос-культурного середовища міжнародного бізнесу в умовах глобалізації; особливості впливу культурного чинника на середовище діяльності компанії; визначити країнові відмінності формування крос-культурного середовища організацій.

Аналітично-рекомендаційна частина: проаналізувати механізми впливу міжкультурних факторів на бізнес міжнародних компаній, дослідити стан та тенденції розвитку культурного середовища міжнародного бізнесу в сучасних умовах; окреслити напрямки використання крос-культурних відмінностей міжнародного бізнесу у діяльності організацій.

4. План роботи:

| № з/п | Назви етапів роботи |
|-------|--|
| 1 | Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника |
| 2 | Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел |
| 3 | Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником |
| 4 | Написання першого, теоретично-дослідницького розділу |
| 5 | Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу |
| 6 | Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі |
| 7 | Попередній захист кваліфікаційної роботи |
| 8 | Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником |
| 9 | Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку |
| 10 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи |
| 11 | Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії |

5. Дата видачі завдання: 14 лютого 2024 р.

Студент

підпис

Калюш В. В.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Шедякова Т. Є.

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРОС- КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... | 8 |
| 1.1 Крос-культурний менеджмент: визначення, характеристика та історичний вимір..... | 8 |
| 1.2 Особливості впливу культурного чинника на середовище діяльності компанії..... | 18 |
| 1.3 Країнові відмінності формування крос-культурного середовища організацій..... | 29 |
| Висновки до розділу 1..... | 35 |
| РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ..... | 37 |
| 2.1 Механізми впливу міжкультурних факторів на бізнес міжнародних компаній..... | 37 |
| 2.2 Крос-культурні моделі корпоративної відповідальності у міжнародному бізнесі..... | 48 |
| 2.3 Напрямки та методи використання крос-культурних відмінностей міжнародного бізнесу в управлінні ним..... | 53 |
| Висновки до розділу 2..... | 67 |
| ВИСНОВКИ..... | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 73 |
| ДОДАТКИ..... | 81 |

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження. Сьогоднішня відзначається стрімкими змінами у житті людства: посиленням міграційних процесів, глобалізацією економіки та ринку праці, ускладненням інформаційного простору та його технічного забезпечення та ін. Ці процеси стали каталізаторами розвитку міжнародних ринків, появи міжнародних стандартів якості, зростання кількості проектів у галузі міжнародного бізнесу, розвитку полікультурності інтернаціональних підприємств, глобалізації інформаційних ресурсів, створення міжнародних торговельних мереж. Ці чинники формують крос-культурне середовище міжнародного бізнесу та є одним з перспективних напрямів дослідження економічної науки.

Стає зрозумілим, що вплив культури на галузь міжнародного бізнесу є комплексним і нескінченно різноманітним завдяки відмінності мов та систем цінностей в учасників бізнес-процесів, проявам особливостей та соціальної ситуації розвитку, професійного досвіду, не кажучи вже про загальну ситуацію в суспільстві. Вплив культурних чинників залежить від специфіки підприємства, його галузевої спрямованості, від стилю управління, культурних та організаційних цінностей. Тому останнім часом все частіше говорять про крос-культурний менеджмент як технологію управління організацією в умовах культурного різноманіття міжнародного бізнесу.

Таким чином, в даний час крос-культурний менеджмент є новим напрямком міжнародного бізнесу, що інтенсивно розвивається. Основні його поняття, принципи, завдання, методологія, інструменти ще не визначено належним чином. Тому перспективою цього дослідження є конкретна розробка та реалізація на практиці механізмів управління крос-культурного середовища як фактору ведення бізнесу у міжнародних компаніях.

Вивченням та пошуком цих механізмів у різні часи займалися відомі іноземні та вітчизняні дослідники: Г. Хофстеде, Е. Холл, Ф. Тромпернаарс, Ч.

Хампден-Тернер, Р. Люїс, К. Оберг, Н. Адлер, О. Ареф'єва, Т. Близнюк, Р. Гестеланд, В. Никифоренко, В. Кравченко, Ю. Панкова, Є. Панченко, Л. Петрашко, Ю. Петрушенко, С. Радченко, Дж. Хейзенберг, С. Канья, Б. Роксас, А. Котцер, Х. Тріандіс та інші. Втім, ступінь розробленості досліджуваної теми не відповідає її актуальності, тому можна з впевненістю стверджувати, що вивчення особливостей впливу цього чинника на комерційну діяльність організацій є актуальною і вимагає науково обґрунтованого підходу.

Мета кваліфікаційного дослідження полягає у системному аналізі крос-культурного середовища як фактору ведення бізнесу у міжнародних компаніях. Пошук шляхів та засобів досягнення цієї мети обумовив постановку і вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- проаналізувати вплив національної ділової культури на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств;

- визначити та уточнити концепції ділової культури, дослідити еволюцію наукових концепцій у цій галузі та визначити межі можливого їх використання в міжнародній практиці підприємництва;

- виявити особливості культурних факторів, які характеризують ведення бізнесу різними етнорелігійними групами, і протиріч цих факторів в системі координат міжнародного ділового середовища, динаміки розвитку і конструктивних можливостей;

- обґрунтувати застосування інституційного підходу для кращого розуміння деталей інтернаціоналізації міжнародного бізнесу;

- на основі практичного аналізу крос-культурних проблем міжнародних компаній запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є крос-культурне середовище міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є відносини між суб'єктами крос-культурного середовища міжнародного бізнесу.

Дослідження носить використовує різні наукові підходи, основою яких є загальнонаукові методи, а саме: діалектичний метод, процесний метод, метод

вертикальних порівнянь, груповий метод, історичний метод, методи аналогії та протиставлення, аналізу та синтезу, абстрагування та конкретизації, а також низка інших різних наукових методів..

Основні результати дослідження можна сформулювати наступним чином: наданий всебічний наліз впливу національної ділової культури на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств; визначені та уточнені концепції ділової культури, досліджено еволюцію наукових концепцій у цій галузі та визначено межі можливого їх використання в міжнародній діяльності підприємства; виявлено особливості культурних факторів, які характеризують ведення бізнесу різними етнорелігійними групами, і протиріч цих факторів в системі координат міжнародного ділового середовища, динаміки розвитку і конструктивних можливостей; обґрунтоване застосування інституційного підходу для кращого розуміння деталей інтернаціоналізації міжнародного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає у можливості використання запропонованих напрацювань для формування нових та вдосконалення існуючих методів впливу на крос-культурне середовища бізнесу. При послідовній реалізації цих напрацювань не виключено виникнення сучасної архітектури цього середовища за рахунок використання культурних відмінностей та адаптації організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися у матеріалах VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу» (м. Харків, 23 квітня 2024 р.). Висновки та пропозиції опубліковано у тезах конференції [15].

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 84 сторінках. В дослідженні містяться 10 рисунків та 5 таблиць. Список використаних джерел містить 71 найменування на 8 сторінках. Робота містить 3 додатки на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1 Крос-культурний менеджмент: визначення, характеристика та історичний вимір

На сучасному етапі розвитку світового господарства процес глобалізації став об'єктивною закономірністю. В основі глобалізації лежить інтернаціоналізація відтворювального процесу в масштабі світової економіки, який з метою оптимізації витрат і отримання максимального прибутку знищує національні бар'єри і стає інтернаціональним. Однак всупереч прогнозам глобалізація не призводить до стирання культурних відмінностей, скоріше, навпаки, вона підсилює національне і культурне розмаїття в сучасному світі, що є основою різноманітності міжнародного бізнесу. Ера глобалізації почалася разом з інформаційно-комунікаційною революцією кінця ХХ ст. та характеризується революційними технологічними, економічними, соціальними та політичними змінами. Як зазначають дослідники, саме завдяки технологічним можливостям в області засобів інформації і комунікацій вдалося реалізувати головне організаційно-управлінське завдання глобалізації – роботу єдиної системи в режимі реального часу в міжнародних масштабах, яка в даний час є найбільш потужним фактором-прискорювачем не тільки інтернаціоналізації бізнесу, а й життя на планеті взагалі.

У світовому господарстві спостерігається культурна і національна диференціація суспільства, яка проявляється через міжцивілізаційні, міжконфесійні та міжетнічні конфлікти. Результатами глобалізації та інформаційно-комунікаційних технологій користуються в основному розвинені країни, посилюючи свій технологічний, економічний, політичний, ідеологічний та культурний вплив на інші країни світу.

Становлення міжнародного бізнесу є тривалим історичним процесом, оскільки середовищем, в якому виникли перші передумови виникнення крос-культурного менеджменту, є бізнес, тому процес становлення крос-культурного чинника безпосередньо пов'язаний із процесами формування і розвитку міжнародного бізнесу: формуванням світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитком засобів транспорту та комунікацій.

Як зазначає Т. Близнюк в своїй роботі «Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації», виникнення глобальної цивілізації заслуговує на серйозну увагу, і для того, щоб розібратися в хаотичному характері глобалізованого світу, необхідно розглянути три довгострокові тенденції: домінування рушійних сил глобалізації над стримуючими її факторами; створення безлічі парадоксів з точки зору змішування культур – відбувається гібридизація норм і стандартів як результат виникнення глобальної цивілізації; глобальний характер змін вимагає трансформації більшості існуючих інститутів, починаючи з держав і закінчуючи корпораціями [3].

Т. Близнюк вважає, що управління бізнесом вимагає розвитку наступних основоположних аспектів:

- створення глобальної бізнес-компетенції – знання нових можливостей в епоху гіперконцентрації, глобального надлишку виробничих потужностей, який періодично виникає, та зміни системи цінностей споживачів;

- безперервного розвитку інтернаціональної бізнес-етики, а також усунення кордонів між секторами глобальної економіки, що веде до нових бізнес-парадигм;

- формування глобальної крос-культурної компетенції – створення нових форм асоціацій (в тому числі електронних), що включають культурні гібриди – з продавцями, оптовиками, конкурентами, клієнтами.

Важливим інструментом економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно – інструментом глобалізації як такої, стає розвиток міжнародного бізнесу. Як показав аналіз основних етапів розвитку міжнародного

бізнесу, проблеми крос-культурної взаємодії та конфліктів виникли ще під час ери експансії, коли вперше виникла активна крос-культурна взаємодія представників місцевих культур колоній та колоністів (носіїв культури країн Західної Європи).

Однак проблемами осмислення закономірностей взаємодії ділових культур вчені та дослідники США та Західної Європи активно зацікавилися тільки після Другої світової війни. І лише на початку ери глобалізації, приблизно з середини 1970 рр. активно починають використовувати терміни «крос-культура», «міжкультурна комунікація» та «крос-культурний менеджмент».

Низка вчених з різних країн, такі як Е. Холл, Р. Льюїс, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та Р. Льюїс визначають, що як самостійна наука крос-культурних комунікацій починає формуватися починаючи з 1950 рр.

Розглянемо основні етапи розвитку крос-культурного менеджменту. Початковий поштовх розвитку теорії крос-культурного менеджменту у 1950 рр. дала реалізація американського плану Маршала, який передбачав проникнення американської економіки на іноземні ринки. Активна економічна експансія США виявила труднощі та невдачі, пов'язані з розробкою практичних рекомендацій, які б зменшили втрати при створенні транснаціональних компаній.

Окремі дослідження про проблеми крос-культурного менеджменту почали з'являтися в зарубіжній пресі у 1950–1960 рр. Перші статті з'являлися у світ у соціологічних та антропологічних журналах, оскільки крос-культурні дослідження зароджувалися з кінця низки наук, передусім соціології, антропології і менеджменту. В теорії крос-культурного менеджменту стало використовуватися поняття «культура», яке включало національні та організаційні цінності і поведінку суб'єкта.

Одним із перших було дослідження К. Оберга з проблеми культурного шоку. К. Оберг ввів у науковий обіг поняття «культурний шок», яке передбачало, що входження людини у нову культуру супроводжується неприємними

почуттями при усвідомленні відмінностей між культурами, і навіть плутаниною в ціннісних орієнтаціях, соціальної та особистісної ідентичності [60].

На першому етапі (1950–1970 рр.) дослідники виходили з концепції монокультурності досліджуваних країн, і тому йшлося про німецьку модель ділового менталітету, китайську модель й т. ін. Дослідження цього періоду накопичили цінний матеріал, який характеризує особливості національної ментальності, у тому числі й ділової, проаналізували фактори, що впливають на становлення особливостей властивого якомусь народу чи нації менталітету. Вони сформулювали важливий висновок: всі народи різні, кожен має свою систему цінностей, які вироблені багатьма поколіннями і не можуть бути змінені без шкоди для благополуччя та добробуту нації. Однак у більшості випадків сенс досліджень обмежувався констатацією цих відмінностей [35].

Надалі крос-культурний менеджмент пройшов значний шлях, відбиваючи та відповідаючи на суттєві зміни у світі: економічне зростання Японії з середини 1970-х рр., поява єдиного європейського ринку з середини 1980-х рр., розпад Радянського Союзу у 1991 р., розвиток засобів комунікації та пов'язане з цим розширення світових комп'ютерних мереж, поява так званої глобальної економіки, створення нових концепцій управління, включаючи реінжиніринг, організаційне навчання, менеджмент різноманітності й т. ін. Такі зміни підготували якісний стрибок у розвитку теорії крос-культурного менеджменту.

Так, у 1980–1990 рр. основна увага дослідників крос-культурного менеджменту стала приділятися розвитку типологій корпоративних культур, пов'язаних з проблемами міжнародного поділу праці. Було виявлено, що різні національні культури породжують різні види організаційного поведінки. На цьому етапі з'являються дослідження типів корпоративних культур, що ґрунтуються на застосуванні національних ділових особливостей менталітету до конкретної економічної діяльності [33, 47].

У цей період були опубліковані дослідження Н. Адлер, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Е. Холл та інших, які згодом стали класикою науки з культурного управління. Курси з крос-культурного менеджменту стали в цей період

обов'язковою складовою програм навчання у провідних школах бізнесу США та Західної Європи.

Г. Хофстеде зосередив увагу на цінностях, які стосуються роботи, та згрупував національні відмінності за чотирма чинниками: відстанню від влади, маскулінності – фемінності, уникнення невизначеності та індивідуалізму – колективізму. Завдяки працям Г. Хофстеде було розроблено багатовимірну модель, яка дозволила співвідносити друг з одним культурні особливості різних країн [49, 50, 51].

Таблиця 1.1 – Характеристики культур з високим та низьким контекстом

| Велике значення контексту | Незначне значення контексту |
|--|---|
| <p><i>Бізнес</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • слабкий тиск на покупця; • тривалий цикл продажів; • великий вплив працівника та покупця; • прагнення уникнути протиріч; • приглушення тла; • ситуаційні обставини; <p>Комунікації</p> <ul style="list-style-type: none"> • непрямі; • економічні; • від слухача чекають багато чого; • важлива форма; • важко змінюються; <p><i>Правила</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • всеосяжні; • однозначно трактуються; <p>Загальні риси культури</p> <ul style="list-style-type: none"> • потребує таємних знань; • етична; • відповідальність за підлеглих; • ситуаційна; • поділ на своїх та чужих | <p><i>Бізнес</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сильний тиск на покупця; • короткий цикл продажів; • слабка участь працівника та покупця; • "вони" проти "нас"; • чорно-білі контрасти; • точно визначені зобов'язання; <p>Комунікації</p> <ul style="list-style-type: none"> • точно спрямовані; • службовці пояснення; • від слухача чекають малого; • важливий зміст; • відсутність уніфікації; • легко змінюються; <p><i>Правила</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • має стояти на своєму; • які допускають різні інтерпретації; <p>Загальні риси культури</p> <ul style="list-style-type: none"> • заснована на праві; • кожен відповідає лише за себе; • замкнута |

Джерело: [49, 50, 51]

Н. Адлер досліджувала вплив різних типів культури на діяльність організацій та на поведінку їх членів, аналізуючи шляхи подолання труднощів, пов'язаних із культурним різноманіттям. Вона висловила ідею про те, що крос-культурні взаємодії та технологічні інновації можуть розглядатися як реакції на

потреби обміну науковими знаннями. Вона також наголошує, що сьогодні йдеться не про домінування національної культури у штаб-квартирах компаній чи конкретної культури на кожній окремо взятій території, а скоріше про існування мережі рівноправних культур. Дослідниця виявила, що у діяльності міжнародних організацій поведінка менеджерів стає одноманітною, проте, що культурні відмінності продовжують існувати. Крос-культурний менеджмент, робить висновок Адлер, покликаний описувати та порівнювати організаційну поведінку в різних країнах та культурах, а також сприяти розумінню та покращенню взаємодії співробітників, клієнтів, постачальників та партнерів організацій [33].

Важливо відзначити, що більшість дослідників цього періоду, і серед них Г. Хофстеде, Ф. Тромпернаарс, Ч. Хемпден-Тернер та інші спиралися на класичну концепцію культури, розроблену західними антропологами у 1950–1960 рр. Відповідно до цього культура розглядалася як відносно стійка, однорідна внутрішньо несуперечлива система припущень, цінностей і норм, переданих у процесі соціалізації наступним поколінням. Культура розглядалася як фактор диференціації, який відрізняє одну групу людей від іншої, що дозволяє ідентифікувати різні соціокультурні системи – національні культури чи культури організацій. Впевнено підкреслюючи факт об'єднання людей за допомогою культури, цей погляд успадковує чинник культурного розмаїття при розгляді соціальної варіативності та різноманітності в самій нації чи в організації.

Таким чином, значним досягненням крос-культурного менеджменту в 1980–1990 рр. стало розуміння того, що корпоративна культура організації ґрунтується на національному економічному менталітеті і може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішньої логіки розвитку. Вивчення взаємодії корпоративних культур, можливості успішного застосування тієї чи іншої організаційної моделі на конкретному національно-економічному субстраті становлять зміст зазначених досліджень.

Основні етапи формування міжнародного бізнесу, які визначені Т. Близнюк на основі аналізу процесу формування крос-культурного середовища, наведено на рис. 1.1.

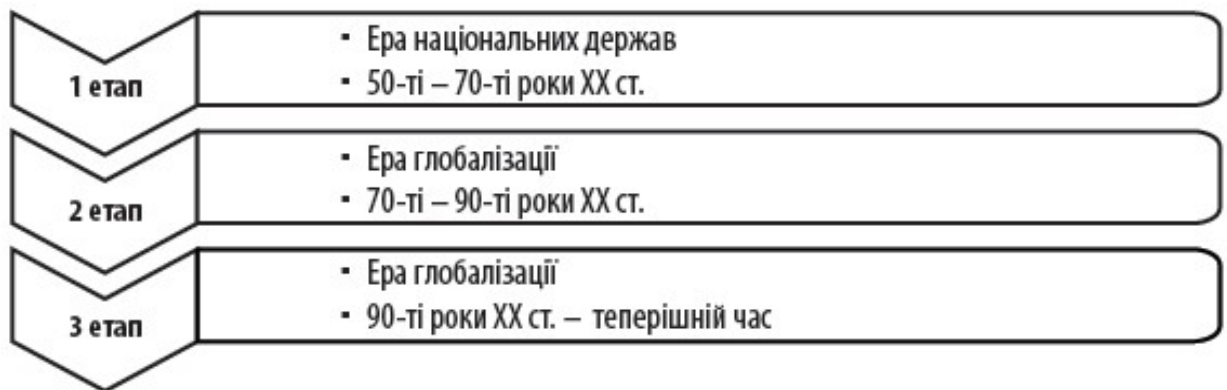


Рисунок 1.1 – Етапи формування міжнародного бізнесу

Джерело: [3]

Перші дослідження в контексті крос-культурного менеджменту зроблені, як правило, професійними консультантами в області управління і стають підсумком їх особистого досвіду і фрагментарних спостережень. Подальші роботи цього періоду в межах крос-культурного менеджменту пов'язані з дослідженнями на глобальному та мультинаціональному рівнях, що пов'язано з процесом проникнення бізнесу на ринки інших держав.

Одним з перших в контексті крос-культурного менеджменту було дослідження К. Оберга щодо проблеми культурного шоку. Саме К. Оберг увів у науковий обіг поняття «культурний шок», виходячи з того, що входження в нову культуру супроводжується неприємними відчуттями при усвідомленні відмінностей між культурами, а також плутаниною в ціннісних орієнтаціях, соціальної та особистісної ідентичності [60].

В 1947 р. уряд США створив Інститут зарубіжної служби (Foreign Service Institute – FSI) для підготовки американських громадян до служби за кордоном. Інститут найняв на роботу відомих вчених: антропологів Е. Холла та Р. Бердвістелла і лінгвіста Д. Трейгера, які в процесі розробки програми навчання

американців, як зазначено в роботі О. Ареф'євої, створили нову наукову дисципліну – теорію міжкультурної комунікації [1].

Вчені датою народження міжкультурної комунікації як самостійної дисципліни вважають саме 1954 р., коли була опублікована книга Е. Холла і Д. Трейгера «Культура як комунікація» («Culture as Communication»), в якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація». У 1959 р Е. Холл у своїй праці «Німа мова» («The Silent Language») більш докладно розглянув основні положення та ідеї міжкультурної комунікації, показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією [46].

В 1960–1980 рр. ХХ століття економічні й технічні досягнення Японії виводять на перше місце японську модель менеджменту, про що свідчить значна кількість наукових публікацій у США і Західній Європі, присвячених особливостям японського менеджменту та можливості перенесення цього досвіду в економіку західних країн, а саме: японських організаційних форм, внутрішньофірмових й міжфірмових організаційних структур, а також інституційних механізмів [47].

Таким чином, дослідження з крос-культурного менеджменту зароджувалися на стику ряду наук, що мають суміжні області – управлінської соціології, організаційної антропології та міжнародного менеджменту, а першим етапом формування крос-культурного менеджменту можна вважати період з 1950-х до початку 1970-х рр.

У другій половині 1970-х рр. почався етап формування крос-культурного менеджменту, який пов'язаний з розробкою теорій та типології національної та корпоративної культури. В цей період наукові дослідження в області крос-культурного менеджменту носять вже більш регулярний характер. Здійснюються збір і систематизація значних обсягів емпіричної інформації. Починають використовуватися два основні методи дослідження: збір фактів та їх узагальнення на основі результатів спостереження поведінки співробітників анкетування співробітників і менеджерів, проведене в різних їх національних філіях, з подальшим порівнянням результатів.

Активізація інтеграційних процесів в Європі на початку 1980-х рр. підвищила інтерес до європейської моделі менеджменту та її варіацій в кожній європейській країні. Як зазначено в роботі вчених, в цей період предметом широкої дискусії стали парадигма євроменеджменту та співвідношення конвергентних і дивергентних чинників у процесі європеїзації стилів менеджменту в європейських організаційних культурах.

Справжній бурхливий інтерес до проблематики крос-культурного менеджменту виник в Європі та США вже наприкінці 1970 – початку 1990 рр. коли були оприлюднені результати досліджень голландців Г. Хофстеде і Ф. Тромпенаарса та канадки Н. Адлер, які зараз визнані класиками крос-культурного менеджменту. Ф. Тромпенаарс проаналізував значний емпіричний масив різних моделей корпоративної культури. Пізніше Г. Хофстеде додав параметр часової орієнтації (конфуціанський динамізм), а потім шостий параметр – потурання на противагу стримуванню [49,70].

Н. Адлер досліджувала вплив різних типів культури на діяльність організацій і на поведінку їх членів, аналізуючи шляхи подолання труднощів, пов'язаних з культурним різноманіттям. В результаті Н. Адлер запропонувала ідею про те, що крос-культурні взаємодії і технологічні інновації можуть розглядатися в якості реакцій на потреби обміну науковими знаннями. Також Адлер відзначала, що сьогодні не існує домінування національної культури в штаб-квартирах компаній або конкретної культури на кожній окремо взятій території, а скоріше існує мережа спілок рівноправних культур. Н. Адлер виявила, що в діяльності міжнародних організацій поведінка менеджерів стає однаковою (як це передбачалося раніше), продовжують існувати культурні відмінності [33].

Отже, на другому етапі розвитку крос-культурного менеджменту відбувся стрімкий розвиток теорій і типологізації корпоративних культур, вперше були визначені рівні взаємодії національних та корпоративних культур та можливості успішного застосування тієї чи іншої організаційної моделі в конкретних національно-економічних умовах. Вченими було визначено, що корпоративна

культура організації ґрунтується на національному економічному менталітеті та цінностях національної культури і може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішніх особливостей розвитку.

На початку 1990-х рр. разом з процесом глобалізації світового господарства починається сучасний етап формування крос-культурного менеджменту. У цей період почала зростати роль країн Південно-Східної Азії (особливо Китаю) на міжнародному ринку, активізувалося політичне життя в країнах з ісламською культурою, назріли глибокі суперечності в Європейському Союзі. Саме тому, як зазначено в роботі вчених, наприкінці ХХ ст. динамічний розвиток економіки Китаю підвищив увагу вчених та дослідників до особливостей китайського менеджменту.

У 1990 рр. виходить у світ значна кількість публікацій закордонних вчених у сфері крос-культурного менеджменту, а також підвищується увага до проблематики крос-культурного менеджменту з боку провідних світових асоціацій, пов'язаних з бізнес-освітою, таких як Асоціація шкіл бізнесу США (AACSB), Американська академія менеджменту (AMA), Американська рада з міжнародних освітніх обмінів (ACIIEE), Асоціація європейських шкіл бізнесу (EFMD), Європейська асоціація міжнародної освіти (EAIE), Асоціація шкіл бізнесу Центральної і Східної Європи (CEEMAN) та ін., які активно починають проводити конференції з крос-культурного менеджменту як основної складової в освіті менеджера-професіонала ери глобалізації. Участь брало більш ніж 70 дослідників, які зібрали дані з понад 100 керівників та 5 тис топ-менеджерів компаній різних галузей у 24 країнах світу. Результати цього дослідження показали наявність значного впливу культури на очікування керівництва з боку суспільства і важливість відповідності моделей поведінки керівників компаній очікуванням ефективності топ-менеджменту.

1.2 Особливості впливу культурного чинника на середовище діяльності компанії

На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу різноманітні форми інтеграції та консолідації стали реальністю не тільки для великих і дуже великих компаній, але й для багатьох представників середнього і малого бізнесу розвинених країн світу, і ця тенденція неухильно зростає. В умовах постійного зростання динаміки міграційних процесів виникла потреба в осмисленні закономірностей взаємодії національних ділових моделей не тільки у зовнішньоекономічній діяльності, а й усередині країн, що стають все більш поліетнічними й полікультурними. Саме полікультурність персоналу великих і середніх підприємств в розвинених країнах поставила питання про корекцію традиційних систем управління персоналом з урахуванням міжкультурних відмінностей. На початку XXI ст. у світі відбулися значні зміни. Проявилася зростаюча роль країн Південно-Східної Азії та особливо Китаю на міжнародному ринку, активізувалося політичне життя у країнах з ісламською культурою, назріли глибокі протиріччя у Європейському союзі. Міжнародні організації стали втілювати у життя нові професійні цінності, що наголошують на важливості співробітництва та обміну знаннями. Ділове життя почало набувати все більш глобального характеру, не тільки через появу споживчої культури та зближення смаків і запитів, а й через міжнародне співробітництво та конкуренцію, що підтримуються технологіями комунікації, для яких межі не мають значення. В цей період публікуються та стають доступними праці Р. Льюїса та Г. Тріандиса. Г. Тріандіс ввів термін «культурний синдром», займався вивченням впливу культури на соціальну поведінку, зокрема – на емоційне сприйняття, смислові освіти, розумові процеси, міжособистісні стосунки, а також займався проблемами методології крос-культурних досліджень. Під культурним синдромом. Тріандіс розуміє певний набір цінностей, установок, вірувань, норм і моделей поведінки, якими одна група культур відрізняється від

іншої. Дослідник виділив три культурні синдроми: простота - складність, індивідуалізм – колективізм та відкритість – закритість [68]. Р. Льюїс порівнює як культурні особливості різних націй, а й особливості їх мислення, характеру взаємовідносин. Він надав свою класифікацію культур, виділяючи моноактивні, поліактивні та реактивні та привертаючи увагу до культурних та національних особливостей людей у різних суспільствах. Особливий інтерес автор виявляє можливість передбачати реакцію людей іншої культури у різних ситуаціях взаємодії. Запропоновані цими дослідниками моделі культурних відмінностей допомагають підприємцям краще орієнтуватися, розуміти і пояснювати поведінку людей різних культур, приймати оптимальні управлінські рішення своєї діяльності за умов полікультурності [56].

На цьому етапі посилилося наростання міграційних процесів та виникла необхідність осмислення закономірностей взаємодії національних ділових моделей у зовнішньоекономічній діяльності, а й усередині країн, стають дедалі полікультурнішими. Культурна диверсифікація персоналу організацій поставила питання корекції традиційних систем управління персоналом з урахуванням міжкультурних відмінностей [51, 69].

В останні роки на перше місце виходять дослідження з управління «культурною різноманітністю», спрямовані на вироблення механізмів, які б дозволяли, зберігаючи культурну самобутність людей, забезпечити стійкий та суворий управлінський контроль в організації. Актуальними проблемами сучасного крос-культурного менеджменту є створення інтерактивних глобальних інформаційних мереж, командні форми роботи та організаційне навчання. У новій ситуації діяльність бізнесмена насамперед перетворилася на роботу зі знанням. Таким чином виникла ідея, що крос-культурний менеджмент – це форма роботи зі знанням, яким обмінюються люди, об'єднані в мультикультурні команди та за допомогою світової інформаційної мережі, які спілкуються зі стейкхолдерами. Управління такими працівниками – одне з основних завдань крос-культурного менеджменту.

Е. Холл визначає крос-культурний менеджмент як галузь міжнародного бізнесу, завданням якого є сприяння продуктивній взаємодії та навчанню та керівництво цими процесами. Він вказує, що така робота здійснюється в областях контактів, де знання, цінності та досвід втілюються в мультикультурні продукти діяльності. Крос-культурний менеджмент, з його точки зору - це також і дослідження процесів створення, еволюції та управління «фузіями», або сплавами культурного розмаїття стосовно політики організації, її стратегії та досягнень. Крос-культурний менеджмент, таким чином, повинен сприяти запобіганню та згладжуванню негативних впливів міжкультурних відмінностей на вирішення управлінських завдань та розвитку міжкультурної чутливості [47].

Е. Холл традиційному підходу у крос-культурному менеджменті, який у будь-якій проблемі фіксує увагу лише на її культурній складовій, не враховуючи інші фактори, протиставляє підхід, при якому культура та знання про культуру розглядаються як ресурс організації. Культурні відмінності у його розумінні стають формою організаційного знання, що спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем. Тому Холл прийшов до висновку про те, що крос-культурний менеджмент є формою когнітивного менеджменту, систематичною та організованою спробою використовувати знання в організації для покращення її діяльності.

Отже, проблеми крос-культурного менеджменту стали об'єктом дослідження багатьох вчених та практиків. Більшість з них сходяться у думці, що предметом крос-культурного менеджменту є управління відносинами, що виникають на стику національних та організаційних культур, вивчення причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування та використання при управлінні організацією та організаційному проектуванні поведінкових закономірностей, властивих національній діловій культурі тощо.

Таким чином можна констатувати, що крос-культурний менеджмент сьогодні є одним із затребуваних підходів в управлінні організаціями, важливою складовою в діяльності бізнесмена-професіонала епохи глобалізації. Крос-культурний менеджмент є областю міжнародного бізнесу, яка вивчає

цілеспрямований вплив на діяльність працівників в організації, що сприяє успішному досягненню цілей організації в змінному культурно різноманітному середовищі шляхом використання внутрішніх культурних відмінностей як ресурс розвитку організації.

Аналіз виникнення та розвитку крос-культурного менеджменту дозволяє визначити механізми управління крос-культурного середовища як фактору ведення бізнесу у міжнародних компаніях. До таких механізмів належать: створення організаційної культури діагностика, аналіз, проектування та побудова полікультурного середовища; крос-культурне створення мереж; крос-культурне навчання.

Цілеспрямоване створення організаційної культури всередині організації пов'язане із встановленням певного типу відносин між її членами, а також між ними та зовнішнім середовищем. Характеристиками організаційної культури підприємства в умовах полікультурного середовища мають бути толерантність, шанобливе ставлення до представників різних культур, прагнення розвивати культурне розмаїття тощо.

Діагностика, аналіз, проектування та побудова полікультурного освітнього середовища виходить з розуміння останнього як єдності соціальних та матеріальних об'єктів, умов та відносин, в яких протікає діяльність багатокультурного підприємства, виховання та професійного розвитку учнів. У складі полікультурного освітнього середовища доцільно, з погляду менеджменту, виділити такі підсистеми: соціально-психологічну, предметно-просторову, інформаційну, комунікативну, педагогічну, когнітивну. Кожна із зазначених підсистем має свій потенціал для організаційного розвитку вищого навчального закладу, а також потребує знання специфічних механізмів управління. Крос-культурне створення мереж передбачає створення як інформаційних мережевих ресурсів, і створення мереж професійних зв'язків, тобто зв'язку окремих підрозділів організації із зарубіжними партнерами.

Бізнес виходить далеко за національні рамки, залучаючи до своєї орбіти дедалі більше людей із різним культурним кругозором. У результаті культурні

відмінності починають відігравати в організаціях зростаючу роль і сильніше впливати на граничну ефективність ділової діяльності. Звідси й виникають крос-культурні проблеми у міжнародному бізнесі – протиріччя під час роботи у нових соціальних і культурних умовах, зумовлені відмінностями у стереотипах мислення між окремими групами людей. Формування людського мислення відбувається під впливом знань, віри, мистецтва, моралі, законів, звичаїв та будь-яких інших здібностей та звичок, набутих суспільством у процесі свого розвитку. Відчуті ці відмінності можна лише злившись із новим суспільством – носієм відмінної культури.

Дослідження крос-культурного середовища як фактору ведення бізнесу у міжнародних компаніях в умовах глобалізації можливе лише в контексті національних та культурних особливостей країни, економічних умов ведення бізнесу в країні (рівень тінізації економіки країни, вплив соціального та науково-технологічного прогресу, правова база ведення бізнесу, рівень розвитку економіки та її державне регулювання та ін.). Саме ці складові визначають відповідні парадигми, що домінували в крос-культурному менеджменті протягом його формування як самостійної науки, які наведено на рис. 1.2.

Визначення сутності культурного феномену і зараз залишається одним з ключових аспектів досліджень в різних науках та відповідно розглядається в різних контекстах як характеристика: племен або етнічних груп (антропологія); нації (політологія, соціологія та менеджмент); організації (соціологія та менеджмент); епох та цивілізацій (культурологія); поколінь (психологія).

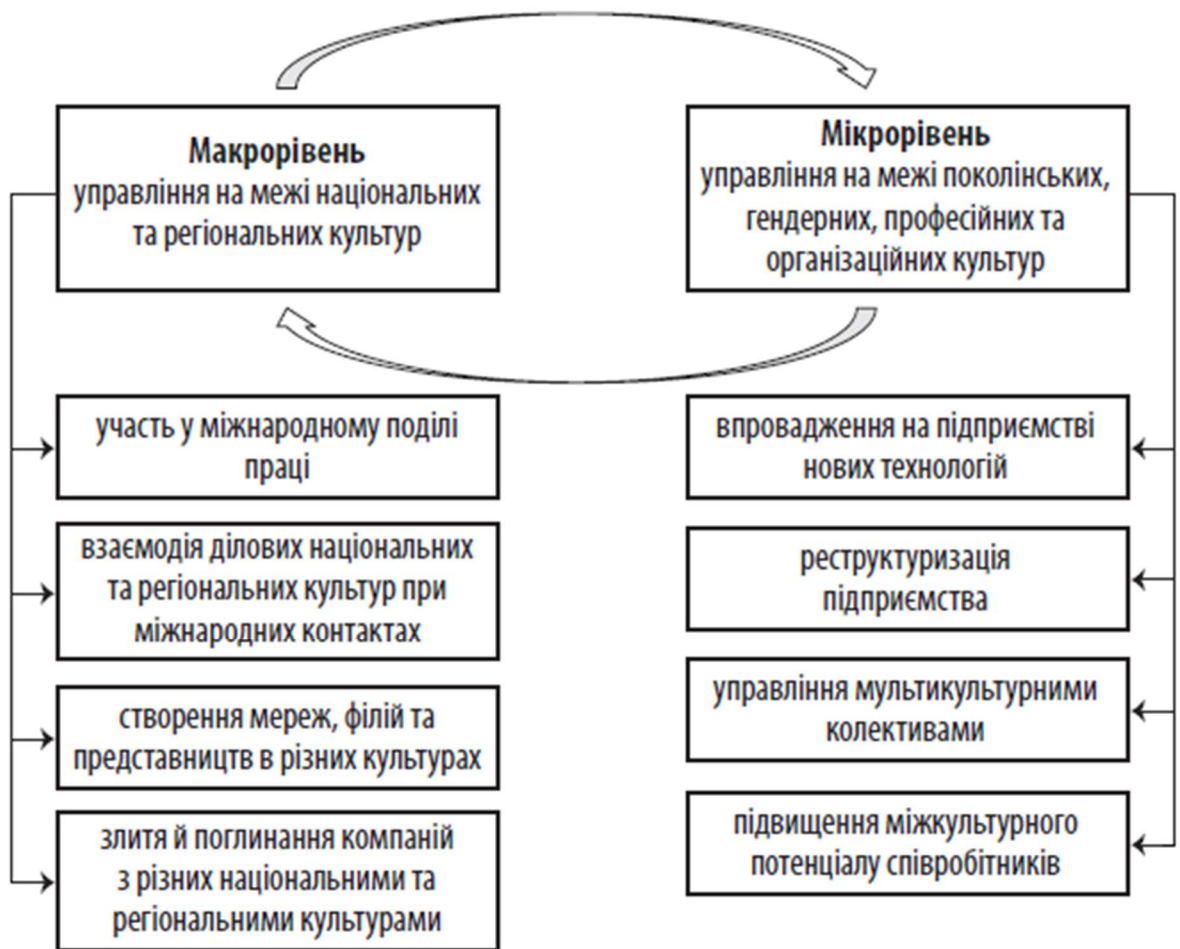


Рисунок 1.2 – Рівні крос-культурного середовища

[50]

У своїй роботі Г. Хофстеде визначає, що культура завжди носить збірний характер, але спільноти людей, з якими вона може бути пов'язана, відрізняються одне від іншого, і якщо уявити варіативні характеристики індивідів у вигляді кривої нормального розподілу, то відмінності між культурами можуть бути представлені як зміщення даної кривої, коли ми переходимо з однієї культури в іншу [50]. Згідно з точкою зору Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, кожній культурі притаманні загальні проблеми і завдання, які виникають практично у кожного представника культури, а відрізнити одну культуру від іншої можна саме шляхом порівняння рішень цих загальних проблем кожної з культур [70]. Основні характеристики підходів до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі

| Підхід | Характеристика |
|---------------|---|
| Універсальний | Люди однакові, базові процеси спільні для усіх; усі культури мають одну основу – елементи (культурні універсалії) |
| Системний | Культура багатогранна та складається з ряду взаємопов'язаних елементів, і зміни, що торкнулися одного з її елементів, впливають на всі інші |
| Ціннісний | Ядро культури складають цінності; основне завдання крос-культурних дослідження – визначити структуру системи цих цінностей. |

[50, 70]

Отже, саме такий розподіл культури на підсистеми дає можливість побудувати профіль національної культури з урахуванням її впливу на організаційну поведінку у міжнародному бізнесі.

Цей перелік цінностей отримано шляхом виключення синонімічних форм з більш об'ємних переліків, які формувалися в ході аналізу інтерв'ю і літературних даних (для термінальних цінностей) і лінгвістичного аналізу (для інструментальних цінностей).

У контексті системного підходу до визначені ролі культури також розглядають модель Т. Тріандіса, в якій описано культурне середовище міжнародного бізнесу. У цій моделі культура представляється як вісім взаємодіючих і взаємозалежних блоків, структуру кожного з яких наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Структура блоків культурного середовища міжнародного бізнесу (модель Тріандіса)

| Назва блоку | Складові блоку |
|-----------------------------------|---|
| Мова | розмовна мова; письмова мова; офіційна мова; лінгвістичний плюралізм; ієрархія мов; міжнародні мови; мова засобів масової інформації |
| Релігійні та філософські погляди | священні області; філософські системи; вірування і норми; молитви; табу; свята; ритуали |
| Цінності і установки | по відношенню до часу; по відношенню до досягнень; по відношенню до роботи; по відношенню до багатства; по відношенню до змін; по відношенню до наукового методу; по відношенню до ризику |
| Освіта | формальна освіта; неформальна освіта; початкова освіта; середня освіта; вища освіта; рівень грамотності; планування людських ресурсів |
| Соціальна організація | спорідненість; соціальні інститути; структура влади; групи інтересів; соціальна мобільність; соціальна стратифікація; статусні системи |
| Технологія і матеріальна культура | транспортна система; енергетична система; предмети і засоби праці; комунікації; урбанізація; наука; винахідництво |
| Політика | націоналізм; суверенітет; імперіалізм; влада; національні інтереси; ідеологія |
| Право | звичайне (неписане) право; кодифіковане право; іноземне право; вітчизняне право; антимонопольна політика; міжнародне право; підзаконні акти |

Джерело: [68]

Теорією, яка розроблена в контексті ціннісного підходу до визначення ролі культури в крос-культурному менеджменті, є тришарова модель Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Згідно з теорією, модель культури виглядає таким чином (рис. 1.3).

Дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер виділяють в культурі три шари:

– перший шар – артефакти та продукти культури – експлісіт-культура. Вона представлена реальністю, яку відчуває людина при взаємодії з іншою культурою вперше. Експлісіт-культура складається з багатьох компонентів, таких як мова, їжа, архітектура, пам'ятники, сільське господарство, будівництво релігійних споруд, базари, мода, мистецтво та ін.;



Рисунок 1.3 – Модель культури за Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хемпден-Тернером

Джерело: [70]

– другий шар – норми та цінності окремо взятої спільності людей. Норми – це спільне знання членами спільності того, що «добре», а що «погано». Норми можуть отримати розвиток до формального рівня, перетворившись на закони, а на неформальному рівні – бути формою громадського контролю. Цінності формують саме визначення, що «добре», а що «погано», і, таким чином, тісно пов’язані з ідеалами, єдиними для спільності людей. Конкретна цінність є критерієм, що визначає вибір між існуючими альтернативами. Це поняття окремої людини або спільності людей про те, до чого їм хочеться прагнути;

– третій шар – базові передумови буття, тобто самі головні цінності буття в культурі. Щоб перевірити, чи є що-небудь базовою передумовою, треба з’ясувати, чи викликає конкретне питання збентеження або роздратування. Коли є заперечення справедливості базових передумов в бесіді з тими, хто їх дотримується, їм задаються питання, які навіть не приходили в голову. З одного боку, постановка таких питань допомагає заглибитися в дослідження культури народу, але з іншого – здатна спровокувати негативну реакцію.

Таким чином, згідно з теорією Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, культура може бути представлена у вигляді ряду шарів. Зовнішні шари – це продукти людської діяльності й артефакти, які символізують базові цінності і передумови буття. Всі шари не є незалежними, вони взаємно доповнюються. Сенс буття, що представляє собою серцевину культури, – це продукт

колективної мозкової діяльності спільноти, органічно вплетений в життєву позицію представників культури [70].

Іншу ціннісну теорію щодо ролі культури в контексті крос-культурного менеджменту запропонував Г. Хофстеде, який вважає, що для опису сутності категорії «культура» як «колективного програмування» підходить модель «цибулі», яка наведена на рис. 1.4.

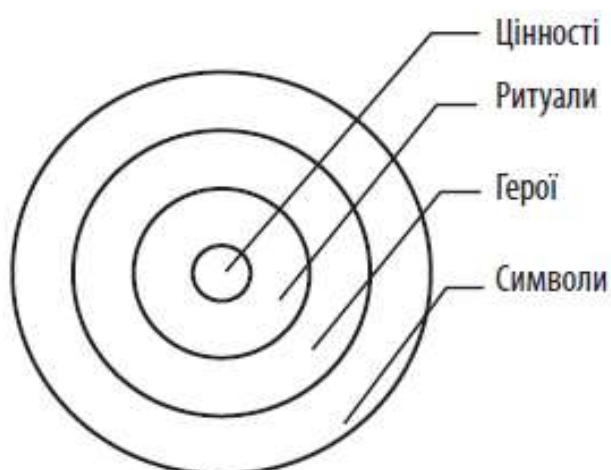


Рисунок 1.4 – Модель культури як «колективного програмування» (модель «цибулі» за Г. Хофстеде)

Джерело: [51]

Модель Г. Хофстеде дозволяє проаналізувати ступень близькості різних культур. Оскільки на рівні практики сучасні культури досить близькі: люди однаково одягаються, купують одні і ті ж продукти і використовують однакові модні слова (символи); дивляться по телевізору одні і ті ж передачі і фільми (герої), займаються одними видами спорту і захопленнями у вільний від роботи час (ритуали). Однак відмінності в цінностях суспільств, описаних багато століть тому, дійсні і до цього дня, незважаючи на тривале, тісне спілкування суспільств між собою. Тобто кожне суспільство зберігає свою неповторність та самобутність саме на рівні ядра культури – цінностей.

Культура значною мірою визначає особливості життя нації, при цьому культура певною мірою управляється, розвивається та оновлюється саме цією

нацією. Отже, з точки зору крос-культурного менеджменту, як зазначено в роботі, існує постійна взаємодія і взаємозумовленість культури, громадських інститутів та бізнесу. На цьому рівні професійна культура розглядається як певний рівень розвитку сутнісних сил професійної групи або фахівця.

Організаційний (корпоративний) рівень культури, на якому найманні працівники соціалізуються в якості представників своєї організації. Цей рівень культури створюється на основі національної культури (культур) в середовищі конкретної організації. Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер відзначають, що організаційна культура – це, перш за все, сукупність відносин працівників до престижу компанії, спільної справи і т. ін. Відповідно до результатів дослідження, національна культура пояснює 50 % розходжень у відносинах і поведінці представників різних національних культур.

Як свідчать крос-культурні дослідження, в силу відмінностей установок і загальних цінностей в одних і тих самих ситуаціях представники різних культур ведуть себе абсолютно по-різному. Менеджери всіх компаній відчують вплив культурного контексту країни, в якій вони працюють. Розуміння культурних особливостей різних країн позитивно позначається на процесі управління компанією і ефективності її діяльності. Відповідно до результатів дослідження Г. Хофстеде, ефективність комунікації підприємств, що діють в межах країни базування, в мультинаціональному середовищі безпосередньо залежить від крос-культурної компетентності менеджерів, їх навичок та умінь щодо подолання культурних бар'єрів. Саме тому важливою характеристикою національної культури є засоби комунікації: вербальні та невербальні. Навіть між людьми, що належать до однієї і тієї ж культури, вербальне спілкування може скластися невдало.

У крос-культурному середовищі сприйняття спирається на встановлені стереотипи та інтерпретує події на основі звичного досвіду, отриманого в іншому середовищі, та іншому соціальному, побутовому контексті. При цьому об'єктивність висновків, отриманих на основі нашої інтерпретації, різко знижується. Людина з вузькою перспективою не визнає ні існування відмінних

від її власних підходів інших людей до життя й роботи, ні той факт, що ці розходження можуть мати серйозні наслідки, оскільки люди у всіх культурах певною мірою обмежені.

Як зазначають у своїх працях вчені, складніше та важче адаптуються представники тих культур, в яких дуже важливо поняття «обличчя» (Корея, Японія, країни Південно-Східної Азії), яке вони бояться втратити, тому дуже болісно сприймають неминучі в процесі адаптації помилки і незнання. Також важко адаптуються представники «великих держав» (США), які зазвичай вважають, що пристосовуватися повинні не вони, а до них (етноцентризм).

1.3 Країнові відмінності формування крос-культурного середовища організацій

Поширеною є думка про те, що багатонаціональні компанії більш ефективні в пошуку вирішення тих чи інших проблем або креативних ідей. Якщо правильно керувати культурними відмінностями, їх можна перетворити в корисні для організації ресурси. Будь-яка розмова, нарада, що пройшли невдало, можуть спричинити такі результати як незасвоєння інструкцій, неправильне виконання завдання. Щоб проаналізувати причини часом не потрібно розбиратися в неточності формулювання, досить відзначити, що учасники комунікації належать до різних культур, а отже, по-різному розуміють ті чи інші сигнали.

За припущенням Г. Хофстеде, велика дистанція влади (відповідно повага до влади) характерна для країн Азії, Африки, арабських країн, Латинської Америки, Франції, Іспанії, України. Невелика дистанція влади (толерантність до влади) відзначається в країнах Північної Європи, Данії, Норвегії, Нової Зеландії, Ізраїлю, Австрії, Англії, США.

Таблиця 1.4 – Особливості впливу часової орієнтації на систему менеджменту компанії

| Складові системи | Довгострокова орієнтація | Короткострокова орієнтація |
|------------------------------------|---|---|
| Зв'язок особистості з організацією | суб'єкт інтересу – організація; суверенітет і свобода організації (тобто керівника); лояльність до організації; організація відповідає за людину, її добробут і безпеку (утриманство) | особистість – суб'єкт інтересу; суверенітет і свобода особистості; лояльність до самого себе; людина відповідає сама за себе, свій добробут і безпеку |
| Цілі | мають більше кількісне забарвлення і встановлюються керівником | мають якісне забарвлення і встановлюються самостійно |
| Проектування роботи і структури | людина для роботи; робота за вказівкою або прохання в межах відомого; високо ієрархічні структури | робота для людини; робота за технологією; «гладкі» або «пласкі» структури |
| Управлінські рішення | бачення проблем в інших; рішення за принципом більшості або старшинства | бачення проблем в собі; рішення за принципом меншини |
| Влада | дефіцит – один з ключових джерел влади | повага прав в основі влади |
| Лідерство | ставлення до начальника як до «батька рідного» або покровителя (відносини типу «господар–раб») | ставлення до начальника як до партнера (відносини типу «начальник– підлеглий» або «лідер– послідовник») |
| Комунікації | панібратський або принижуючий характер для обох сторін; гасла, заклики, клятви, обіцянки; високий контекст | на рівних; можуть бути легко формалізовані; низький контекст |

Джерело: [51]

На основі цих шести культурних вимірів національні культури всього світу можуть бути об'єднані в групи, які мають свої власні відмінності, оскільки різні комбінації культурних вимірів моделі Г. Хофстеде дозволяють проаналізувати додаткові аспекти крос-культурних відмінностей національних культур.

При співвіднесенні параметричних вимірів з іншими даними, завжди слід брати до уваги вплив рівня національного добробуту (валовий національний продукт на душу населення). Істотну кореляцію з національним добробутом проявляють два з шести вимірів – індивідуалізм і мала дистанція влади. Це означає, що всі явища, пов'язані з добробутом, мають тенденцію до кореляції з

цими двома параметричними вимірами. Згідно з точкою зору Г. Хофстеде, більш спрощеним поясненням цих явищ можуть бути відмінності в національному добробуті в порівнянні з відмінностями в культурі.

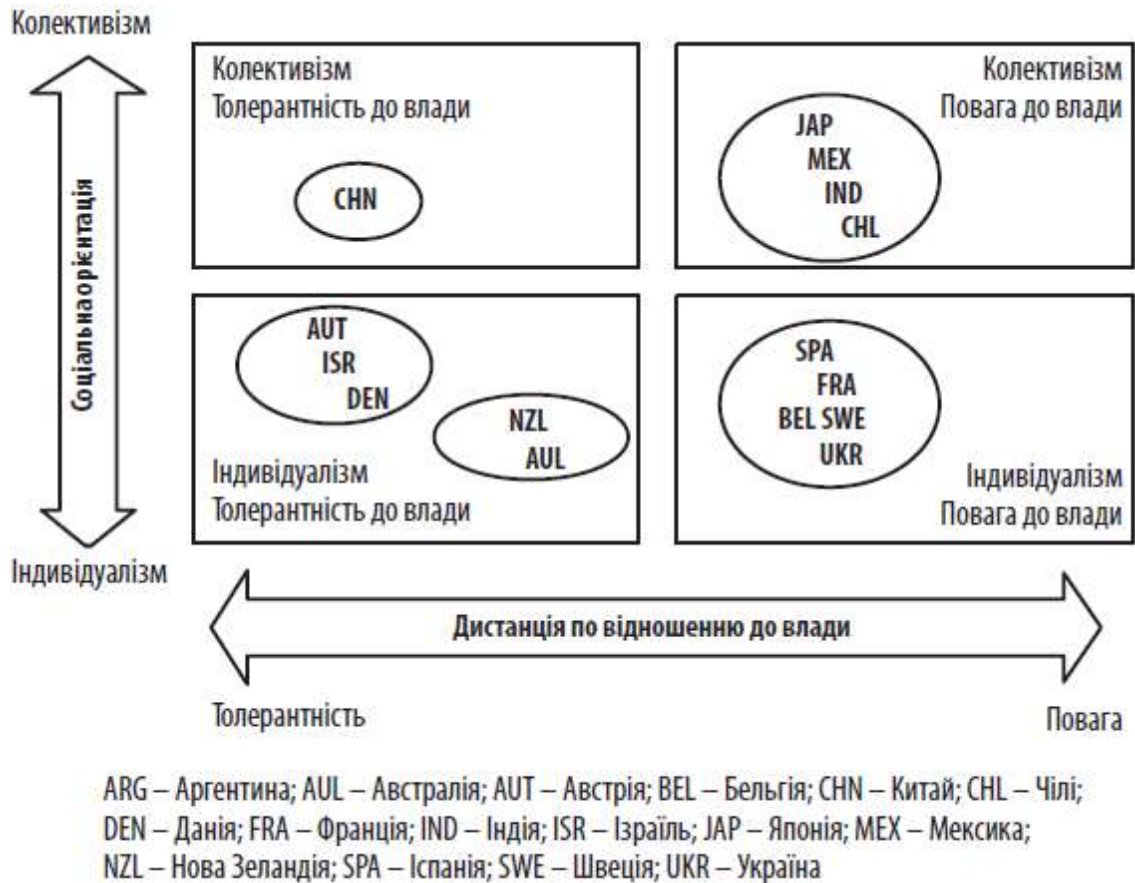


Рисунок 1.5 – Закономірності «соціальної орієнтації» і «дистанції по відношенню до влади» у деяких країнах світу

Джерело: [51]

Таким чином, при співвіднесенні культур за культурними вимірами бажано включати змінну, пов'язану з добробутом, оскільки таким чином можна позбутися кореляції між культурними вимірами. Оскільки існують подібності в кореляції таких вимірів як «індивідуалізм» та «мала дистанція влади» з національним добробутом, що свідчить лише про їх взаємну кореляцію. Однак, якщо в моделі враховується фактор національного добробуту, ця кореляція зазвичай зникає.

Відмінною особливістю країн з культурою універсальних істин є велика наявність судів та юристів. Чим більше виражений цей тип культури, тим сильніше потреба в інституті, який буде захищати закон. Як зазначено в роботі, суди і юристи є саме такими інститутами, які забезпечують, щоб в суспільстві кожна людина мала свої обов'язки і права.

Таблиця 1.5 – Розбіжності культур універсальних і приватних істин: міжнародний аспект

| Аспект | Культура універсальних істин | Культура приватних істин |
|------------------------------------|---|--|
| Відношення до договору (контракту) | контракт слугує письмовою угодою про всі обов'язки і права сторін; контракту надається особливе значення, його довго готують і для підготовки | письмова угода не має великого значення; перевага віддається особистому фактору, тобто відносинам з діловим партнером |
| Відношення до часу | багато часу на дотримання формальностей і мало на вибудовування неформальних відносин; під час переговорів існує намагання відразу зосередитися на головному | ділові відносини починаються після створення особистих відносин та підвищення довіри (виявлення загальних інтересів, близьке знайомство) |
| Роль керівника | керівник здійснює загальне керівництво, а всі інші дії прописані в загальних інструкціях; особисті відносини придушуються, якщо це заважає досягненню поставленої мети, а відносини в колективі суто раціональні; відсутність надмірностей в системі управління, жорсткий контроль за процесом управління | наявність сильного зв'язку між працівниками та керівником, який піклується про свій колектив; відносини між начальником і підлеглими неформальні; керівник координує і контролює діяльність своїх підлеглих; керівник зобов'язаний знати всі деталі і виконувати свої обов'язки, від цього залежить його авторитет |
| Оцінка праці і система винагород | співробітники підбираються за фіксованими вимогами (опис робіт, необхідна кваліфікація, система оплати); винагорода отримується відповідно до виконання вимог, цей метод управління є справедливим і універсальним | найкраща кар'єра від низу до гори (від начальника цеху до директора); можна найняти працівника не за його кваліфікацію та працездатністю, а за те, що він є вашим другом або родичом |

Джерело: [70]

Представники культур універсальних істин «живуть за правилами», для них закон завжди має рацію, тому вони його дотримуються в усіх сферах життя, в тому числі і в бізнесі. Для того щоб вести справи в такій країні досить прочитати закони, і ви зрозумієте, як треба діяти. У культурі приватних істин потрібно дотримуватися правил в залежності від конкретних умов і відносин між людьми, тобто існують приватні правила і закони.

У міжнародному бізнесі Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер виділили чотири аспекти, за якими культура універсальних істин відрізняється від культури приватних істин, які наведено у табл. 1.5.

В культурі універсальних істин важливі умови договору, якщо щось не прописано в договорі, то цього можна не дотримуватися. Саме тому бізнесмени прагнуть якомога ретельніше скласти контракт, врахувати всі дрібниці. Якщо з боку партнера, що належить до культури приватних істин, надійде пропозиція скоротити договір і не розписувати все докладно, то це може викликати недовіру і настороженість. Бізнесмен, який належить до культури універсальних істин, вирішить, що його збираються обдурити. З іншого боку, зайва обережність партнера може викликати підозру і навіть образити представника приватних істин. Він розцінить це як ознаку недовіри до себе і може припинити ділові відносини. Саме тому протиріччя двох культур може створити проблеми в процесі укладення договору.

Багато представників культур, зосереджених на взаємовідносинах вважають, що культури, зосереджені на угоді є напористими та агресивними. Відповідно представники культур, зосереджені на угоді вважають, що культури, зосереджені на взаємовідносинах позбавлені чіткості і конкретності, що вони незбагненні.

С. Канья відзначає, що проблеми виникають, коли взаємодіють представники неформальної (егалітарної) культури, в якій вважається, що всі люди рівні, з представниками формальної культури зі строго ієрархічною організацією. Також конфлікт може виникнути, коли представники монохромної культури взаємодіють з представниками поліхромної, оскільки монохромні

культури цінують час, а поліхромні – більш зосереджені на взаємовідносинах з оточуючими [54].

Спілкування експресивних людей відрізняється від спілкування людей стриманих, як вербально, так і невербально. Ці відмінності можуть призвести до непорозумінь, які, у свою чергу, впливають на процеси переговорів, угоди, пошук ресурсів, торгівлю і менеджмент. Відмінності між цими видами культур є причиною комунікативного непорозуміння.

Концепція Канья моделей крос-культурної поведінки в бізнесі дозволила розділити країни у кластери за визначеними складовими. Ієрархія кластерів, розроблена ним визначена за рівнем збігу характеристик крос-культурних моделей переговорної поведінки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Кластери крос-культурних моделей переговорної поведінки (підхід С. Канья)

| Кластер | Орієнтація ведення бізнесу | Відношення до статусу, ієрархії | Часова орієнтація | Ступінь експресивності | Країни-представники |
|---------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|---|
| A | Орієнтація на взаємовідносини | Формальна | Поліхромна | Стримана | Індія, Бангладеш, В'єтнам, Малайзія, Філіппіни |
| B | Орієнтація на взаємовідносини | Формальна | Монохромна | Стримана | Японія, Китай, Корея, Сінгапур |
| C | Орієнтація на взаємовідносини | Формальна | Поліхромна | Експресивна | Єгипет, Туреччина, Греція, Бразилія, Мексика, арабські країни |
| D | Орієнтація на взаємовідносини | Формальна | Поліхромна | Варіативно-експресивна | Польща, Румунія, Словаччина |
| E | Помірна орієнтація на угоду | Формальна | Варіативно-монохромна | Експресивна | Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Угорщина |
| F | Помірна орієнтація на угоду | Формальна | Варіативно-монохромна | Стримана | країни Балтії |
| G | Орієнтація на угоду | Помірковано-формальна | Монохромна | Стримана | Англія, Ірландія, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Німеччина, Голландія, Чехія |
| H | Орієнтація на угоду | Неформальна | Монохромна | Варіативно-експресивна | Австралія, Канада, США |

Джерело: [54]

Щоб створити ефективну крос-культурну взаємодію між представникам різних країн, необхідно перш за все звернути увагу на ті ознаки, які не співпадають з іншою культурою, і враховувати саме ці особливості дозволили Б. Роксасу та А. Котцеру визначити вісім культурних груп з подібними культурними цінностями. За підсумками проведених досліджень чотири країни (Бразилія, Індія, Ізраїль і Японія) не були віднесені до жодної з культурних груп [66].

Як зазначено в роботі вчених, низку культурних груп виділено ознакою спільності мови: англомовний, німецький, латиноамериканський та арабський кластери. Близькість культур впливає на спосіб проникнення компанії на ринки зарубіжних країн, саме тому фахівці багатьох міжнародних компаній інтуїтивно використовують принцип культурних груп у процесі розробки стратегії інтернаціоналізації діяльності підприємств. Кластеризація культур є одним з перспективних напрямків розробки досить складної та багатомірної класифікації національних культур. Таким чином, були проаналізовані основні групи концепцій типологізації національних культур, які були створені в контексті крос-культурного менеджменту, та визначені їх особливості.

Висновки до розділу 1

Аналіз впливу національної ділової культури на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств у зовнішньому середовищі пояснює роль національної ділової культури та системи управління як джерела національної конкурентної переваги. Оскільки розвиток нематеріального та матеріального виробництва тісно пов'язаний з розвитком культури, яка була основною продуктивною силою після індустріалізації, варто розглядати ділову культуру країни та відповідну систему управління як джерело нових продуктивних сил, що складають національний дохід країни. Визначено та уточнено концепції ділової культури, вивчення еволюції наукових концепцій у цій галузі та

визначення меж можливого використання в міжнародній практиці підприємництва. Основою культурної ідентичності в цьому дослідженні є ефективна стратегія міжнародного співробітництва, джерелом якого є сукупність традицій, етикету, правових та економічних норм, ділової культури, яку можна визначити як відносини між працівниками, унікальність та ефективність яких полягає у їх конкурентному включенні до глобального бізнесу. компанія. Фундаментальний теоретичний підхід, заснований на крос-культурних дослідженнях, сприяє визнанню існування відмінностей між бізнес-культурами в сучасному діловому світі і, як наслідок, дозволяє визначити ключові стратегії для побудови ефективних міжкультурних ділових взаємодій. Було виявлено особливості культурних факторів, які характеризують ведення бізнесу різними етнорелігійними групами, і протиріч цих факторів в системі координат міжнародного ділового середовища, динаміки розвитку і конструктивних можливостей. У всіх розглянутих дослідженнях міжкультурних взаємодій культура розуміється як особисте явище і визначається на основі індивідуальних цінностей, основних переконань або цінностей. У вивченні міжкультурних взаємодій в економіці переважає детермінований підхід до концепції культури, і він особливо підходить для міжкультурного навчання менеджерів тому, що етнологи називають галузями для подолання культурних потрясінь. Розвиток концепцій культури представлений дослідженнями, заснованими на макроперспективах, що відповідають міжкультурним контактам на індивідуальному рівні, в процесі культурної трансформації, що відбувається в соціальних науках, де основні переконання визначають цінності.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Механізми впливу міжкультурних факторів на бізнес міжнародних компаній

Сьогодні визначає, наскільки доброзичливим є суспільство до представників інших культур. Як зазначають у своїх працях, значно легше адаптуватися в плюралістичному суспільстві, ніж в тоталітарному або ортодоксальному, особливо, якщо політика культурного плюралізму проголошена на державному рівні (Канада, Швеція). Також важливі такі фактори, як економічна і політична стабільність у країні, рівень злочинності, можливість спілкуватися з представниками інших культур, позиція ЗМІ, які створюють загальний емоційний настрій та громадська думка по відношенню до інших етнічних і культурних груп.

Культурний шок – це природна частина процесу успішної адаптації до нових умов та нової культури. Вчені виділяють зазвичай чотири фази в циклі нормального культурного шоку, іноді додають ще одну фазу циклу, так званий реверсивний культурний шок. Графічно фази культурного шоку (адаптації) зображають у формі синусоїди, так званої «кривої W». Рівень нахилу кривої, що характеризують глибину і тривалість фаз культурного шоку, змінюються від випадку до випадку, однак феномен «кривої W» носить універсальний характер (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Фаза культурного шоку

Джерело: [60]

Розглянемо особливості кожної з фаз циклу феномену «культурного шоку»:

Перша фаза – «радісне пожвавлення» (також носить назву «медовий місяць»). Ця фаза триває протягом перших тижнів, а іноді і місяців після приїзду в незнайому країну (зазвичай 6–8 тижнів). Загальні відчуття особистості в цей період – це хвилювання, тимчасовий цейтнот, закінчення паніки від приїзду. Ця фаза, як зазначає в своїй праці К. Оберг, носить характер ейфорії, коли все чудово як у захопливій пригоді. У цей період більшість мігрантів сповнені ентузіазму і надій. До того ж часто до їх приїзду готуються, їх чекають, і на перших порах вони отримують допомогу і можуть мати деякі привілеї. А туристи і бізнесмени у відрядженнях зазвичай переживають тільки цю фазу культурного шоку [60].

Друга фаза – «озлоблення» (фрустрація), і є власне сам культурний шок, який триває в середньому два – три місяці. Незвичайні умови навколишнього середовища і культура починають негативно впливати на особистість.

Третя фаза – «одужання» зазвичай триває 1–2 місяці. Вона починається тоді, коли особистість раптом усвідомлює, що починає розуміти окремі елементи нового культурного середовища, які раніше були непомітними. Як відзначає в своїй праці Н. Шишкіна, найбільш типовою ознакою настання даної фази є повернення почуття гумору і в першу чергу здатності жартувати над власними крос-культурними помилками та поява нових знайомств з носіями нової культури. Пристосування та інтегрування в життя нового суспільства просувається досить успішно. Згідно з точкою зору Ю. Панкової, на цьому етапі адаптації особистість набуває здатності більш ефективно співробітничати із представниками нової культури, тому вже можна успішно займатися бізнесом [21].

Четверта фаза – «пристосування» (інтеграція), тривалість якої не обмежена, зазвичай вона закінчується з поверненням до своєї країни. Відмінною рисою цієї фази є зростаюча здатність не тільки відчувати особливості країни перебування, а й здатність приймати їх по наростаючій. Найважливішою ознакою початку цієї фази є критична переоцінка деяких традицій і елементів системи цінностей своєї країни і культури. Під час цієї фази культурного шоку відбувається повна адаптація до нової культури, індивід і навколишнє середовище з цього часу взаємно відповідають один одному. В залежності від чинників, що впливають на процес адаптації, ця фаза може тривати від кількох місяців до 4–5 років. А, як відзначає в своїй праці Н. Тодорова, на цьому етапі індивідуум здатний ототожнювати себе із приймаючою культурою.

П'ята фаза – «реверсивний крос-культурний шок», це сукупність відчуттів, які переживає індивідуум, який довго заходився в умовах іншої культури (за кордоном) та знову повертається в свою країну і відповідно у власну культуру. Цю фазу переживають практично всі люди, які протягом тривалого часу мешкали в іншій країні. Після успішної адаптації до чужої культури людина повертається до себе на батьківщину, вона стикається з необхідністю пройти реадаптацію до своєї власної культури. Перший час особистість радіє поверненню, зустрічам з друзями, але потім починає помічати, що якісь

особливості рідної культури здаються їй дивними і незвичними, і лише поступово вона знову пристосовується до життя вдома.

Таким чином, у процесі культурного шоку відбувається особистісне зростання, ломка існуючих стереотипів, для чого потрібна величезна витрата фізичних і психологічних ресурсів людини. Але отримані результати від цього процесу варті зусиль: нова картина світу, заснована на прийнятті та розумінні культурного різноманіття, стійкість перед новими випробуваннями, терпимість до нового і незвичайного. Саме так відбувається процес психологічного зростання від монокультурної людини до мультикультурності – процесу зміни, в якому нові елементи життя об'єднуються з повним розумінням того, що таке культура. Саме мультикультурність повинна стати важливою людською і соціальною цінністю, притаманною кожній особисті в умовах глобалізації.



Рисунок 2.2 – Компоненти середовища існування організації

Джерело: [21]

Г. Хофстеде спробував продемонструвати витоки цих вимірювань в основних соціальних інститутах, таких, як релігія і сім'я і їх наслідки для таких

вторинних інститутів, як економіка, політика і бізнес-організації. Хофстеде стверджував, що ці культурні виміри визначають способи структурування та управління організаціями. Вимір – це певний аспект культури або зразок поведінки, що концентруються навколо вирішення певної проблеми. Усі культурні виміри не є абсолютними показниками, вони відносні. На основі результатів цього дослідження Г. Хофстеде визначив чотири основних параметри для виміру та співвідношення національних культур: дистанція по відношенню до влади» (PDI); співвідношення індивідуалізму і колективізму (IDV); співвідношення мужності і жіночності (MAS); уникнення невизначеності (UAI).

Після повернення з Китаю Г. Хофстеде визнав, що його чотирифакторна модель національної культури абсолютно недостатня для розуміння країн Сходу. Тому в 1980 рр. XX., на основі матеріалів досліджень в Східній і Південно-Східній Азії, проведених канадським психологом М. Бондом, було введено п'ятий вимір – часова орієнтація (LTO). Даний вимір пояснює фундаментальні відмінності між «західним» і «східним» мисленням.

Таким чином, зараз використовується шестифакторна модель Г. Хофстеде, яка була створена на основі результатів масштабного дослідження, проведеного в різних підрозділах компанії IBM. Існує й відповідний сайт, на якому можна отримати результати досліджень Г. Хофстеде класифікації в порівнянні з іншими країнами. Вимірювані фактори статистично помітні і комбінуються один з іншим усіма можливими способами, хоча деякі з комбінацій зустрічаються частіше, ніж інші [51].

Таким чином, можна зробити висновок, що дослідження культури в сенсі «поділюваних цінностей» є відносно невеликою областю порівняльних досліджень культур. Ситуація взаємодії носіїв різних культур сприяє виявленню культурних відмінностей. Теоретичний і практичний інтерес представляють їх аналіз і порівняння. Докладний аналіз досліджень культур, наукове походження яких пов'язане з етнологією, соціологією або психологією, допомагає встановити наявність двох можливих дослідницьких підходів, один з яких

передбачає вивчення особливостей конкретної культури, а інший – порівняльний аналіз культур.

Дослідники, які виходять із неповторності специфічних культурних зразків, дотримуються описової традиції, їх дослідження носять інтерпретаційний характер і проводяться в природному середовищі з використанням якісних, як правило, етнологічних, методів. Вчені дотримуються позиції «внутрішнього спостерігача» і вивчають ознаки поведінки, обумовленої культурою, структуру і функції окремої культури з позицій її представників. Метою таких досліджень є пізнання, цілісний облік і охоплення досліджуваних ознак, пов'язування їх значення для всіх об'єктів.

Що ж таке міжкультурна психологія? Яке місце вона займає в професійній діяльності співробітників вітчизняних зовнішньоторговельних організацій? Які методи включає в себе психотехнологія регулювання міжнаціональних зв'язків? Міжкультурна психологія – галузь психологічної науки, що вивчає подібності та відмінності психології людей, що належать до різних етнічних і культурних груп. Дослідники міжкультурних взаємодій в економіці займаються аналізом впливу культурно обумовленої поведінки співробітників на діяльність підприємств, а також міжкультурних взаємодій менеджерів.

Культуру перетворює в вимірюваний феномен те, що зразки поведінки, обумовлені культурою, використовуються як її індикатори, які беруть кількісну (вимір) або якісну (категорія) форму, що передбачає існування вимірювань або категорій в аналізованих культурах і вимагають еквівалентного порівняння. Зіставляються тільки порівнянні об'єкти в порівнянних умовах за допомогою порівнянних інструментів. Крім того, береться до уваги функціональна еквівалентність об'єктів, ситуацій і інструментів аналізу. Дослідження, засновані на культурних параметрах, допомагають менеджеру розпізнавати відмінності між власною культурою та культурами ділових партнерів, співробітників, покупців й т. ін., внаслідок чого вони широко застосовуються в діяльності консалтингових фірм, які організують міжкультурні тренінги.

Однак такі дослідження мають і низку недоліків. Культурні відмінності нерідко використовуються в якості єдиної причини для пояснення результатів досліджень. Ігноруються політичні, економічні, правові складові життя суспільства, а також розмір підприємства, галузь промисловості, місце менеджера в службовій ієрархії. Дедуктивне виявлення культурних параметрів багато в чому базується на наявних у дослідника уявленнях про розглянуті національні культури, тому параметри і їх набір багато в чому залежать від індивідуальних поглядів вченого. В основі цього підходу лежить припущення про те, що, незважаючи на різноманітність культур, всі вони мають подібні риси, хоча і є вираженими в різному ступені. Тим самим акцент робиться на подібності культур і недооцінюються їх відмінності, що веде до спотворення загальної картини. Присутня також думка про зв'язок національних культур, в результаті чого передбачається, що представники однієї нації мають більш схожі звички і цінності, ніж люди різних національностей. Усереднення кількісних результатів призводить в таких роботах до настільки високого ступеня узагальнення, що часом виникає неправильне уявлення про культуру. В цілому можна сказати, що дослідженням цього типу не вистачає теоретичної обґрунтованості, притому що саме теорія визначає межі інтерпретації наукових параметрів і саме на її основі приймається рішення про виявлення об'єкта дослідження.

При міжкультурних комунікаціях в умовах різних національних культур для ефективного управління багатонаціональними колективами, ведення переговорів, укладення угод і в цілому для формування успішного довгострокового співробітництва з представниками інших національних ділових культур необхідно передбачати і враховувати реакцію і можливі варіанти поведінки людей. Поряд з основною проблемою – мовним бар'єром – існують також інші більш серйозні, проте менш очевидні труднощі, що виникають при взаємодії різних культур. Так, наприклад, погане уявлення про невербальних особливості тієї чи іншої культури може мати негативний вплив на процес переговорів. Недружню атмосферу зустрічі можуть створити шокуюча співрозмовника жестикуляція або інші порушення етикету. Подібні помилки

можуть робити навіть представники близьких культур, наприклад, сусідніх європейських країн.

Річард Л'юїс у своїй книзі «Ділові культури в міжнародному бізнесі: від зіткнення до взаєморозуміння» наводить кілька прикладів таких помилок з практики бізнесу:

– Німеччина: Яка у вас лінія смерті? Замість: який у вас кінцевий термін поставки? (death line замість deadline);

– Японія: Чи працюю я 10 годин на день? Замість: я старанно працюю по 10 годин на день (hardly замість hard);

– Швеція: Ви сподіваєтеся на зміни? – Ні, я безнадійний. Замість: я втратив надію (I am hopeless замість I am not hopeful);

– Фінляндія: Він брав по дві вантажівки щовечора. Замість: він брав щовечора по дві таблетки (trucks замість drugs, тобто pills) [56].

Поглиблення інтернаціоналізації економічного життя супроводжується залученням і розширенням складу країн-учасниць міжнародних економічних відносин, число яких за останні 25 років зросло більш ніж в чотири рази. Це призводить, відповідно, до зростання в геометричній прогресії числа світогосподарських зв'язків, а також ускладнення і збільшення різноманітності форм їх здійснення.

Що стосується практики ведення міжнародного бізнесу, це означає трансфер в економіку приймаючих країн організаційних форм прямих інвесторів, дифузію і ерозію внутрішньо- і міжфірмових організаційних структур та інституційних механізмів. В ширшому плані – це зближення і взаємопроникнення як національних ділових, так і корпоративних культур, яке, підкреслимо, здійснюється небезконфліктно. Важливим також є вплив національної ділової культури на процес трансферу зарубіжних інновацій в економіку і їх сприйняття партнером в приймаючій країні, вплив параметрів національних культур на процес створення нових ринкових продуктів і практику просування свого бізнесу в інших країнах.

Справа в тому, що коли бізнес ще не є міжнародним і працює в мононаціональному (внутрішньодержавному) середовищі, національна культурна складова не відіграє вирішальної ролі в бізнесі. І дійсно, це допустимо, оскільки об'єкт управління спочатку добре адаптований до неї. Але, на думку Дж. Хейзенберга, все змінюється при переході до міжнародної моделі бізнесу, здійснюваного в різних культурних середовищах, ефективність якого все більше виявляється залежною від національної культурної складової [48].

Виявляються два напрямки в дослідженнях, що розглядають роль культури в розвитку економіки. Перше орієнтоване на підкреслення відмінностей і стверджує неминучість культурного конфлікту. Друге (до нього відносяться в тому числі дослідження міжкультурних взаємодій в економіці) орієнтоване на діалог і розглядає міжкультурне співробітництво як можливе, а ефект міжкультурної синергії як досить бажаний.

Етнологічні методи прогнозування поведінки індивідів мають за мету виявити потенціал сучасних етнологічних досліджень міжкультурних взаємодій в економіці. Сучасні етнологи впроваджують етнологічні методи в виробничий контекст на різних рівнях. По-перше, в дослідницькій області, адже вчені підходять до підприємств як до комплексних організацій і намагаються порівнювати їх з класичними об'єктами етнологічного дослідження, тобто «племенами». По-друге, основний інструмент етнологічного дослідження - герменевтичний метод – ефективний при вивченні міжкультурних взаємодій на підприємствах.

Етнологія має великий потенціал для розвитку досліджень міжкультурних взаємодій в сфері економічних відносин. Вона пропонує нові підходи до аналізу виробничих і організаційних процесів, що дають уявлення про проблеми, недоступні для досліджень з використанням кількісних та виробничо-економічних методів. Застосування польових досліджень, довгострокових включених спостережень і глибинних інтерв'ю означає культурний поворот у вивченні міжкультурних взаємодій в економіці. Сфера культурного впливу розширилася, вийшовши за межі художньої творчості, охопивши економіку і

соціальні відносини, що дало можливість тлумачити економічні генералізації в рамках поодиноких випадків.

В етнологічних дослідженнях вчені активно описують об'єкти, а також всю складність взаємодій в полі дослідження і осмислюють отримані дані відповідно до холістичного підходу до культури як до «символічної тканини змісту», як, наприклад, К. Гірц. Йдеться про культуру як спосіб життя, хоча в сучасному світі цей опис використовується скоріше як розумовий орієнтир, який допомагає отримати інформацію, необхідну для аналізу окремих міжкультурних контактів на мікрорівні. Метою етнологічних досліджень є розшифровка контекстів та їх розуміння, а також суб'єктивних значень. Етнологічний інструментарій дозволяє розплутати клубок причинно-наслідкових зв'язків між проявами культури і їх сприйняттям в різних організаційних контекстах. Дослідники виступає в якості експерту з проблем, що виникають в діяльності мультикультурних робочих колективів при злитті і поглинанні організацій, завоюванні нових ринків й т. ін. В своїх дослідженнях ці вчені прагнуть до подолання слабкостей досліджень культури, намагаючись сформувати її розуміння з точки зору внутрішнього спостерігача. У цьому випадку зростає ймовірність правильної поведінки і успіху міжкультурного співробітництва, редукуються недоліки кількісних методів вивчення культур.

Прихильники теорії конвергенції вважають, що поширення сучасної технології в усіх сферах життя людини створює низку проблем для будь-якої організації, і вирішуючи однакові проблеми однаковими способами організації все більше уподібнюються одна одній. Конвергенція, тобто процес зближення, сходження, існує і в корпоративній культурі і виражається вона в формалізації всіх процесів організації на шляху її розвитку.

Дивергенція, в свою чергу, висловлює індивідуальний унікальний шлях розвитку кожної організації та підкреслює, що конвергенція може використовуватися тільки в формальних сферах організації, але не може зачіпати поведінку членів організації в різних культурах. Всі люди різні, у всіх різний соціальний і культурний досвід, він унікальний і особливо глибоко проникає в

свідомість, змушуючи людини бачити світ і мислити тільки через призму свого досвіду.

З точки зору впливу культурних факторів на діяльність підприємства дослідники виділяють три типи міжнаціональних корпорацій: а) етноцентричні – корпорації, які орієнтовані на рідну країну, адже більше довіряють її громадянам; співвітчизники займають всі ключові посади, працюють в різних міжнародних представництвах; б) поліцентричні – орієнтовані на країну, де працює компанія; організація займається міжнародною діяльністю за умови, що місцеві менеджери будуть робити все по-своєму, адже місцеві краще знають, що їм потрібно; в) регіоноцентричні – підвищення синергічного потенціалу за рахунок створення єдиної регіональної системи; тільки представник регіону краще знає, що потрібно сусіднім країнам.

Лідерство на світовому рівні є здатністю діяти вірно в усіх представництвах організації з урахуванням всіх культурних особливостей і відмінностей. Підхід до управління повинен бути гнучким і мінливим, щоб мати можливість впоратися з будь-яким завданням. Міжкультурна комунікація в свою чергу є розумінням того, що всі аспекти життєдіяльності людини і організації в цілому культурно обумовлені. Усвідомлюючи це, людина розуміє вплив культур на діяльність організації, вона готова розширити свої погляди на ті чи інші проблеми і явища сучасного світу. Успіх кожної компанії в тій чи іншій країні залежить від її здатності підтримувати сумісність компанії і приймаючої сторони, а також вона не повинна забувати про внутрішні узгодженості. Феномен багатокультурності бізнесу так само говорить про те, що на шляху його функціонування зустрінуться конфліктні ситуації, які можна вирішити, володіючи навичками міжкультурного спілкування та здатністю правильно інтерпретувати вербальні і невербальні комунікативні сигнали. Отже, національна культура є тим самим ресурсом, ефективне використання якого веде до розвитку організації.

Становлення підприємництва в міжнародному середовищі можна розглядати як оформлення його в якості специфічного економічно інституту, що

забезпечує структурний взаємозв'язок міжкультурних інтересів різноманітних незалежних груп сучасного суспільства, від генезису і узгодженості дій яких значною мірою залежить рівень соціально-економічної стабільності всього суспільства.

2.2 Крос-культурні моделі корпоративної відповідальності у міжнародному бізнесі

Міжкультурна комунікація відіграє значну роль і займає важливе місце у міжнародному бізнес-середовищі. Учасники бізнес-процесів, які демонструють високий рівень культурної освіченості та здатність до адаптації, успішніше налагоджують стосунки з колегами та партнерами з іншого культурного прошарку. У сучасній глобалізованій економіці, де бізнес все частіше працює поза національними кордонами, розуміння специфіки культурних особливостей бізнес-партнерів має вирішальне значення для успішних і стійких ділових відносин [38].

Платформою формування та становлення сталого лідерства у міжнародному бізнесі є крос-культурні моделі корпоративної відповідальності. Варіативність цих моделей пов'язана з національними, релігійними, соціальними, інституціональними, екологічними, економічними і правовими факторами та політичними особливостями регіонів і країн.

Корпоративна відповідальність, також відома як корпоративна соціальна відповідальність або стійкість бізнесу – це частина підприємницької стратегії, яка сприяє її позитивному впливу на суспільство та вирішенню соціальних, екологічних та, насамперед, економічних проблем. Корпоративна відповідальність є добровільною ініціативою керівників компаній і корпорацій з розробки та реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, які мають на меті якісне покращення зовнішнього бізнес-середовища [40].

Існування крос-культурних моделей корпоративної відповідальності відбувається в умовах взаємодії компаній з державними органами, громадськими інститутами, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами при інтеграції економічних, соціальних та етичних зобов'язань у стратегічну діяльність підприємства. Системне сприйняття відповідального корпоративного лідерства у глобальному бізнесі відбувається за рахунок реалізації різноманітності відповідних практик на всіх рівнях функціонування компанії. У цьому сенсі процес генерації корпоративної відповідальності включає в себе економічні, соціальні та етичні практики, практики відповідальності за якість продукції, практики публічної звітності тощо. Загалом генерація практик корпоративної відповідальності міжнародних компаній характеризується різноманітністю форм та стабільною тенденцією до розширення [71].

Міжнародний досвід реалізації практик корпоративної відповідальності свідчить про те, що найчастіше їх застосовують великі компанії та компанії з іноземними інвестиціями з метою нівелювання свого негативного впливу на природне, економічне та соціальне середовище країн здійснення бізнес-діяльності [62].

Країни світу різняться за культурними традиціями, за рівнем економічного розвитку, за особливостями законодавчого регулювання, за рівнем суспільної активності. Важливими факторами, які відрізняють регіони та країни, є: співвідношення альтруїзму та прагматизму у розробках програм корпоративної відповідальності; залученість великого, середнього, малого бізнесу, індивідуальних підприємців та широких верств населення; рівень впливу державних, регіональних, місцевих та громадських інститутів на ініціацію, мотивацію та регулювання програм корпоративної відповідальності.

Моделі корпоративного управління в різних країнах відображують національну специфіку організації та управління компаніями. Вони характеризуються набором елементів, які включають законодавчу базу регулювання корпоративних відносин, склад учасників, структуру володіння

акціями, особливості функціонування рад директорів, вимоги до розкриття інформації, діяльність бізнес-об'єднань тощо.

Дослідження свідчать, що основними характеристиками американської моделі корпоративної відповідальності є: вузьке фокусування, тобто орієнтація філантропічної діяльності на певні галузі (наприклад, екологію або освіту); формування іміджу компанії у зовнішньому та внутрішньому середовищах; орієнтація на місцеві громади; партнерські відносини з різними групами стейкхолдерів; очікування вимірюваних результатів від соціальних інвестицій; волонтерська діяльність. У той самий час межі корпоративної відповідальності у США визначаються компаніями самостійно. Держава лише залучає інвестиції у перспективні галузі за рахунок відповідних податкових пільг та заохочень. При цьому трудові відносини будуються на принципі індивідуалізму, тоді як у Європі домінує принцип колективної солідарності. Саме це й визначає особливості моделей корпоративної відповідальності, що склалися сьогодні у США [61].

Корпоративна соціальна відповідальність у країнах ЄС визначається як концепція, в рамках якої інтегруються соціальні та екологічні зобов'язання. Сучасна європейська модель орієнтує бізнес на три сфери її застосування: економіку, зайнятість та природне середовище. В основі цієї моделі лежить концепція корпоративного громадянства, згідно з якою бізнес розглядається як складова громадянського суспільства, тобто як активний та зацікавлений учасник системи міжнародних та національних соціальних відносин. У цьому випадку можна навести приклади моделей корпоративної відповідальності країн-лідерів у цій сфері [44].

Британська модель соціальної відповідальності має дві типово європейські ознаки – участь держави та суспільства у рамках соціальної діяльності компаній та ініціативність бізнес-структур у формуванні власних стратегій відповідальності. В британському уряді є посада міністра з корпоративної соціальної відповідальності. У країнах з інноваційною економікою, таких як Велика Британія, корпоративна соціальна відповідальність визнається на

державних рівнях, активно підтримується національними політиками та має підтримку у вигляді інституційної інфраструктури суспільства та держави [55].

Особливий інтерес викликає досвід ісламських країн, де етичні принципи визначають специфіку корпоративної діяльності. В цих країнах корпоративна відповідальність базується на статусі компаній в суспільстві. У той же час концепція корпоративної відповідальності в них подібно до неісламських країн формується суспільним договором між державою та громадянином і допомагає досягати узгодженості цілей компанії та суспільства. Основна мета корпоративної відповідальності в ісламських компаніях полягає у досягненні економічної справедливості у межах її можливостей. Система досягнення економічної справедливості в ісламських державах ґрунтується на таких її доктринах, як зобов'язання виплати релігійного податку з доходу та майна, створення благодійних фондів, безвідсотковий кредит й т. ін. Національна ісламська специфіка проявляється у релігійному регулюванні діяльності бізнесу. Її ключові особливості полягають у дотриманні заборони ведення певних видів діяльності. Ісламська етика тісно переплітається з корпоративною відповідальністю та потребує високих стандартів взаємин. Різновидами етичних фондів виступають інвестиційні фонди, які вкладають кошти відповідно до принципів шаріату. Особливістю організації та управління цими фондами є наявність Ради шаріату, яка функціонує поряд із традиційними радами директорів. Рада шаріату фонду має складатися з трьох або більше осіб; до її складу можуть входити юристи із захисту інтересів шаріату, банкіри, економісти, члени фонду тощо [64].

Ключовою сферою реалізації політики соціальної відповідальності китайських компаній є обслуговування державної стратегії, складовими елементами якої є: тісне поєднання інтересів держави із цілями корпоративного розвитку задля досягнення внутрішньої єдності в країні; захист від ризиків; забезпечення інтересів акціонерів. Зазначена політика також включає забезпечення здійснення державної макрополітики у контексті середньо- й довгострокового інвестування та фінансування пріоритетних сфер економіки,

будівництва різних об'єктів, стимулювання економічного та соціального розвитку Китаю [59].

Японська модель корпоративної відповідальності майже повністю сформована під впливом культурних та національних традицій. Її основними рисами є соціальна згуртованість на рівні підприємства та на рівні індустріальної групи. Слід зазначити активну роль держави у створенні моделі корпоративної відповідальності за допомогою участі у стратегічному плануванні діяльності компаній. Кордони корпоративної відповідальності японських компаній визначаються як прибутком, так і розумінням своєї відповідальності перед прогресивним громадянським суспільством [61].

Тож, можна відзначити, що дослідження крос-культурних особливостей розвитку моделей корпоративної відповідальності в різних країнах та регіонах показала, що участь бізнес-структур у житті громадянського суспільства може жорстко регулюватися комерційним, екологічним, трудовим, податковим та іншим законодавством або здійснюватися самостійно компаніями під впливом спеціально створених державою стимулів і пільг. У регулятивному форматі уряди країн самостійно визначають коридори взаємодії з бізнесом, в яких державні механізми поряд із громадськими структурами створюють межі відповідальності для компаній.

Також держава під тиском громадських ініціатив створює механізми мотивації бізнесу для участі у соціальному житті суспільства. Крім того, формування та становлення крос-культурних моделей корпоративної відповідальності пов'язане з культурними, соціальними, релігійними, інституційними, економічними, правовими факторами та політичними особливостями регіонів та країн. При цьому, характеризуючи особливості формування національних моделей корпоративної відповідальності, слід зазначити умовну їхню класифікацію, що пояснюється наявністю мережі складних переплетень традиційних, інноваційних, національних та регіональних моделей управління транснаціональним бізнесом у глобальних умовах його розвитку.

2.3 Напрямки та методи використання крос-культурних відмінностей міжнародного бізнесу в управлінні ним

Міжнародні компанії розглядають увесь світ як єдиний ринок, здійснюють підприємницьку діяльність у багатьох країнах, виступають локомотивами іноземних інвестицій та приймають стратегічні рішення незалежно від національних кордонів.

Найбільші ТНК найчастіше зосереджують свою діяльність у галузях промисловості, що швидко розвиваються, що визначають науково-технічний прогрес. Дуже активний інтерес виявляють вони і до електронної промисловості, яку наприкінці 1990 рр. поприпадало понад 15 % зарубіжних активів компаній, що фігурують у списках 100 найбільших ТНК. Здійснюючи безпрецедентний обсяг міжнародних економічних угод, ТНК виступають як: торговці (комерсанти); прямі та портфельні інвестори; розповсюджувачі ефективних технологій; стимулятори міжнародної трудової міграції.

Зміцнюючи зв'язки між національними ринками, ТНК організують процес інтернаціоналізації виробництва, розміщуючи підприємства у світі під єдиним керівництвом. Вони поєднують технологічні цикли підприємств, розташованих у різних країнах, здійснюють внутрішньофірмовий поділ праці.

Кожне підприємство, що входить до ТНК, функціонує у рамках узгодженої політики та єдиної спільної стратегії. У різних ТНК є один або кілька центрів, які приймають рішення. Активи ТНК пов'язані спільною власністю. У межах кожної ТНК узгоджено розподіл результатів НДДКР, ресурсів та відповідальності між родинними підприємствами.

Ефективність діяльності ТНК базується на трьох джерелах:

– володіння природними ресурсами у різних країнах, великим капіталом та абсолютною більшістю патентів на нововведення в науці та техніці;

- використання переваг розташування підприємств по всьому світу з оптимальною комбінацією природних ресурсів, родючих земель, сприятливого клімату та дешевої робочої сили;

- досвіді міжнародного менеджменту у створенні міжнародного виробництва, розробці нових, які мають попит у світі товарів та послуг з допомогою концепції міжнародного маркетингу.

У фінансовому аспекті ТНК із мережею філій у різних країнах перебувають у вигідному становищі порівняно з національними компаніями, оскільки:

- акумулюють капітал усієї своєї міжнародної системи та переміщують його в ту країну, де використувати його найвигідніше;

- мають інформацію про стан світових фінансових ринків 24 години на добу, діючи у напрямку зі сходу на захід. Наприклад, наприкінці дня головна компанія в Нью-Йорку передає електронним зв'язком ситуацію на світовому фінансовому ринку своєму спорідненому підприємству в Гонконгу. Наступного ранку головна компанія отримує з Гонконгу інформацію про події на ринку за попередні 12 годин та аналіз ситуації. Так само в безперервному режимі у межах однієї ТНК організується функціонування НДДКР, програмування тощо;

- розподіляють інвестиційні ризики між своїми філіями залежно від коливань паритетів валют у країнах і ступеня лібералізації інвестиційного клімату. Так, зниження паритету валюти в країні, що приймає, створює вигідні умови для ТНК купувати в цій країні нерухомість. Лібералізація за умов приватизації також залучає капітали ТНК до приймаючої країни;

- користуються позиковими коштами національних та міжнародних фінансових інститутів на найбільш вигідних умовах у країнах розташування закордонних філій.

Однією з основних конкурентних переваг зарубіжних філій ТНК перед національними фірмами є використання результатів НДДКР, які проводяться дослідницькими центрами головної компанії. Близько 70 % платежів за користування патентами та ліцензіями у світі здійснюється в рамках ТНК між головними компаніями та їх зарубіжними філіями. У цьому останніми роками

ТНК дедалі частіше переносять свої дослідницькі центри приймаючі країни з метою скорочення витрат проведення НДДКР.

Одне з основних джерел ефективного функціонування підприємств ТНК – міжнародне виробництво, яке головні компанії організують, використовуючи оптимальну комбінацію розташування ресурсів та ринків. У цьому випадку виробничі потужності міжнародної компанії розташовуються у різних країнах відповідно до загальної стратегії ТНК. Для задоволення потреб світового ринку міжнародні компанії використовують внутрішньофірмові та міжфірмові коопераційні зв'язки. У цьому застосовується комбінація різних форм міжнародних економічних відносин. Найчастіше використовуються зовнішня торгівля у поєднанні з прямими іноземними інвестиціями та здійснення експорту за рахунок вивезення продукції зарубіжних філій ТНК.

Інтегроване міжнародне виробництво є випуском продукції за кордоном під контролем головної компанії, що об'єднує через державні кордони в одну систему капітал, технологічні процеси, міграцію кваліфікованого персоналу та збутову мережу. Інструмент управління інтегрованим міжнародним виробництвом – глобальний менеджмент, що забезпечує випуск продукції з нижчими, ніж у національних компаній, витратами виробництва, вищою якістю та різноманітним асортиментом. У цьому вся проявляються конкурентні переваги підприємств ТНК у разі розширення ринків збуту.

Показниками національності ТНК є: місце реєстрації; місце розташування штаб-квартири; національність акціонерів, які мають контрольний пакет акцій.

Національність компанії визначає привілеї, що надаються їй своїм урядом: субсидії, податкові пільги тощо. Іноземним же фірмам держава, що приймає, часом обмежує сферу діяльності, залишаючи їм для підприємництва лише окремі сектори економіки. Так, у багатьох країнах іноземним фірмам заборонено діяльність у сфері залізничного транспорту, в Австралії та Японії – у сфері нафтогазової промисловості, в Італії, Греції та Фінляндії – у сфері телекомунікацій тощо. Щоправда, останніми роками спостерігається тенденція

до лібералізації національних законодавств та скорочення областей підприємництва, заборонених для іноземних фірм.

Зазвичай законодавства різних країн розрізняють не національні та іноземні фірми, а фірми-резиденти та фірми-нерезиденти. До резидентів відносять компанії з місцезнаходженням на території цієї держави та зареєстровані там же. Фірми-нерезиденти, створені за кордоном з участю іноземного капіталу, в економічній літературі зазвичай називають зарубіжними філіями головних компаній. Ці філії можуть функціонувати у формі відділень, дочірніх фірм чи асоційованих компаній.

У разі застосування антимонопольного законодавства суди багатьох країн беруть до уваги економічну єдність (спорідненість) компаній визначення ринкової могутності об'єднання. Тут береться до уваги, що багато ТНК централізують такі функції, як юридичні консультації, НДДКР, фінанси, бухгалтерія, програмування одному чи кількох міжнародних центрах, які обслуговують всю систему даної ТНК.

Можливості такої ефективної форми міжнародних господарських зв'язків як транснаціональні корпорації все ширше використовуються для об'єднання фінансових, технічних та наукових ресурсів підприємств країн. Базою до створення таких ТНК стають фінансово-промислові групи (ФПГ). Ці групи, які об'єднують юридичних, що перебувають під юрисдикцією країн, реєструються як транснаціональні ФПГ – ТФПГ. Вони створюються з метою проведення єдиної технічної, структурної, маркетингової та фінансової політики. Під час створення ТФПГ з урахуванням міжурядових угод їм надається статус міждержавних фінансово-промислових груп (МФПГ). Національність ТНК країн визначається за місцем їх реєстрації.

Сучасні міжнародні підприємства можуть бути транснаціональними, тобто такими, що мають свою національність, чи багатонаціональними. Транснаціональні корпорації є системою підприємств, що включає головну компанію (вона, як правило, визначає національність ТНК) та її зарубіжні філії в інших країнах (головна компанія зазвичай володіє часткою капіталу в них).

Можна виділити три основних стимули національних компаній для переходу їх у статус міжнародних:

- збільшення товарообігу і, отже, прибутку. У цьому випадку компанія має можливість збільшити виробничі потужності та використати ефект масштабу. Крім того, вона може використовувати зв'язки з іноземними партнерами для розподілу ризиків;

- зниження витрат виробництва та збуту за рахунок більш дешевих сировини та робочої сили в приймаючій країні; крім цього, розширення ринків збуту та можливостей придбання нових ефективних технологій шляхом утворення СП із місцевими підприємствами;

- використання промисловості, кредитно-фінансової системи, каналів збуту та інфраструктури приймаючої сторони.

Еволюція переходу національної компанії у статус міжнародної включає певні стадії.

Перша стадія – контрактні відносини між партнерами з різних країн, що виражаються у разових експортно-імпортних угодах. На цій стадії партнери ще недостатньо знають фінансові можливості, науково-технічний потенціал та діловий стиль один одного.

Друга стадія – прямі іноземні інвестиції, ліцензійні угоди, консорціуми (тимчасові об'єднання партнерів-учасників, пов'язаних між собою конфіденційними угодами для досягнення певних цілей, найчастіше – для спільних виступів на зовнішньому ринку).

Третя стадія – спільні підприємства – приваблива для партнерів з різних країн тим, що вони можуть розпочати спільну діяльність у країні партнера, який має чинне виробниче або комерційне підприємство, відразу ж, без спорудження необхідних приміщень та встановлення в них обладнання.

Четверта стадія – злиття фірм. На думку низки консалтингових фірм, об'єднання компаній раціонально починати не з виробництва, а з інжинірингу, маркетингу та комерційних операцій. При цьому ефективність об'єднання цих

сфер діяльності може вдвічі перевищувати ефективність об'єднання виробничих потужностей.

Рішення про злиття фірм приймається після ретельних розрахунків та переговорів, які тривають місяцями. Погодження об'єднання відбувається в наступній послідовності:

- визначення стратегічного плану дій;
- погодження управлінської структури з визначенням збалансованого розподілу місць у правлінні, розташування штаб-квартири та центрів НДДКР;
- оцінка активів партнерів, які об'єднуються в одну компанію;
- узгодження злиття зі штатом компаній, що об'єднуються.
- успішного злиття фірм служить збільшення обсягу виробничих та комерційних операцій та скорочення витрат виробництва та збуту на 10–20 %.

У міжнародному бізнесі питання корпоративної культури та управління людськими ресурсами займають важливе місце. Основні управлінські рішення реалізуються через кадрове наповнення та ефективну культуру. Найбільший інтерес представляє вивчення великих та надвеликих компаній, де формуються оригінальні підходи до управління людськими ресурсами. При цьому важливими є особливості у міжнародному середовищі на відміну від «домашнього» підходу до роботи з персоналом.

Основні фактори, що впливають на вибір типу кадрової політики та культурних аспектів управління: місце розташування фірми та її філій; базова культура фірми; галузь; розмір компанії; організаційна форма; конкурентна стратегія; характер операцій над ринку; політика, правила та процедури міжнародної фірми.

Основні категорії, що визначають моральний портрет міжнародної фірми, – це етика бізнесу та діловий етикет, які на перший погляд є лише непрямими складовими формули успіху в міжнародному бізнесі. Етика впливає формування корпоративної культури та свою закінчену форму знаходить як правил і норм бізнес- етикету. Стиль дотримання корпорацією етичних норм визначає її реноме в міжнародному середовищі, що в кінцевому підсумку забезпечує ефективне та

довготривале вирішення питань адаптації фірми до зовнішніх умов. Володіння механізмом формування системи етичного еволюціонування організації, становлення її морального характеру дає міжнародного менеджера ключ до вирішення проблем корпоративної цілісності та стійкості.

Корпоративна культура – це система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами організації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміється набір прийомів та правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, які виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

У системі управління людськими ресурсами міжнародної фірми корпоративна культура відіграє важливу роль. Багато компаній поширюють культуру, забезпечуючи тісніші контакти між штаб-квартирою та філією та між керівниками філій з різних країн. Переміщення менеджерів з однієї країни в іншу розширюють уявлення цих людей і підвищують їхню відданість системі цінностей та цілей корпорації. Люди, які пройшли підготовку в штаб-квартирі фірми, зазвичай мислять і діють як її співробітники.

Управлінські проблеми міжнародної фірми, які успішно вирішуються за допомогою культурних інструментів, зводяться до наступного.

Культурні комунікаційні бар'єри у співпраці. Комунікація з носіями інших культур може мати справу з непередбаченими труднощами. Можливі комунікаційні порушення, зумовлені фактором культури: перешкоди внаслідок заперечення культурних розбіжностей; спотворення у сприйнятті реальності; шаблонне мислення; етноцентрична зарозумілість.

Відмінність у стилях управління у різних, країнах. Для високорозвинених країн (Північна Америка, Північна Європа) властивий демократичний (партисипативний стиль керівництва), тоді як у країнах, що розвиваються (у тому числі з уже високим рівнем розвитку) переважають авторитарні, патерналістські методи.

У зв'язку з активним розвитком таких процесів, як глобалізація та інтернаціоналізація світового ринку протягом останніх десятиліть, вихід на

зарубіжні ринки стає невід'ємною частиною ведення бізнесу. Успіх компанії у міжнародному масштабі визначається сукупністю різних факторів, серед яких важливу роль відіграють культурні відмінності під час ведення бізнесу у різних країнах. Крім економічних та політичних факторів необхідно заздалегідь вивчати і враховувати також культурні відмінності, включаючи, серед інших, цінності, релігійні переконання і норми поведінки під час переговорів, і навіть мову.

Насамперед, цінності, що становлять культурні відмінності, впливають на ведення бізнесу на міжнародному рівні. Цінності в тому чи іншому культурному середовищі визначають, що саме є кращим у межах певної культури. Як переваги обліку цінностей при веденні бізнесу на зарубіжних ринках можна використовувати приклад провалу виходу соціальної мережі Facebook на японський ринок. Представники цієї культури не люблять виставляти напоказ своє особисте життя, тому більшість японців обмежуюся лише реєстрацією у соціальній мережі Facebook без подальшого її використання. Цей приклад демонструє, наскільки важливо вивчати цінності та переконання різних культур, перш ніж починати діяльність в іншій країні. В іншому випадку результати будуть незадоволені ними.

По-друге, релігія як один з найважливіших елементів культури має значний вплив на стратегію ведення бізнесу в конкретній країні. Вплив релігії на діяльність міжнародних компаній має свою специфіку в кожній країні залежно від її правової системи, однорідності релігійних переконань громадян, а також терпимості до інших релігійним поглядам» Якщо говорити про покупців як одну зі складових безпосереднього оточення, то віросповідання впливає на переваги населення при виборі того чи іншого продукту. Наприклад, на півночі Індії відкрився McDdonalds, в якому неможливо скуштувати м'ясні продукти, адже для переважної більшості місцевого населення корова – це священна тварина.

По-третє, міжнародний бізнес передбачає ведення переговорів з представниками різних культур, що робить необхідним дотримання та прийнятих правил ведення переговорів для досягнення бажаного результату.

Існує розподіл країн на два блоки: Захід (Америка та європейські країни) і Схід (Китай та азіатські країни), де чітко простежуються відмінності ведення переговорів, пов'язані з культурними нормами та цінностями. Наприклад, під час ведення бізнесу в одній з азіатських країн представнику європейської компанії необхідно підготуватися до того, що, перш ніж переходити до суті ділової угоди, важливо побудувати ти довірчі відносини, які нестимуть тривалий характер. З іншого боку, представники західного блоку не прагнуть встановлення тривалих відносин і воліють вести бізнес через підписання угод.

Нарешті, існує мовний бар'єр, який може бути несприятливим позначитися на діяльності компанії в іншій країні, тому мова також можна віднести до однієї із складових культурних відмінностей. Зокрема, дослідна компанія Economist Intelligence Unit разом із міжнародним освітнім центром з навчання англійською, проведене серед 572 керівників комерційних та некомерційних організацій. За даними дослідження, майже половина опитаних (49 %) вважає, що непорозуміння у спілкуванні та неточності при перекладі не тільки заважають під час укладання міжнародних угод, а й приносять великі фінансові збитки.

Таким чином, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що культурні відмінності поряд з іншими факторами надають значне вплив на ведення бізнесу у міжнародному масштабі. Вивчення та аналіз культурних відмінностей необхідні для досягнення високих результатів та конкурентних переваг на зарубіжних ринках.

Порівняння різних культур – традиційно важливе завдання для вчених різних спеціальностей. Культурний поворот, що стався в західній дослідницькій думці, привів до того, що поняття «культура» набуло особливої сили. Не дивно, що інтерес до аналізу і порівнянню культур проявляють науки, безпосередньо не пов'язані з культурою, наприклад економіка, соціологія, організаційні теорії, менеджмент й т. ін. Цим пояснюється той факт, що в багатьох порівняльних дослідженнях культур відсутні переконливі культурологічні обґрунтування.

Моделлю використання крос-культурних відмінностей міжнародного бізнесу у діяльності організацій є методика Денісона, яка дозволяє оцінити

корпоративну культуру компаній з різних боків та надати їй окремим характеристикам числові коефіцієнти (Denison's Organizational Culture Survey). Ця модель використовується в зарубіжних дослідженнях та публікаціях. Аналіз ґрунтується на проведенні опитувань у компаніях.

Модель аналізує дві характеристики розвитку компанії та відповідає на запитання: чи спрямована активність компанії зовні або на внутрішню аудиторію (зовнішній-внутрішній фокус); чи здатна компанія швидко реагувати на зміни довкілля (стабільність-гнучкість).

Використовуючи дослідження культури компанії, що базуються на методиці Денісона, можна: оцінити сильні та слабкі сторони розвитку комунікації всередині компанії, та отримати уявлення про галузі, які потребують подальшого покращення.

Метод дослідження є коло, поділений на чотири сектори і чотири виміри. Оцінка двох секторів одночасно дає уявлення про вимір (зовнішня/внутрішня спрямованість, стабільність/гнучкість). У центрі кола методології Денісона знаходяться переконання та очікування — почуття, які співробітник відчуває до колег, компанії, конкурентів та клієнтів. Почуття, відповідно до яких будується людська поведінка. Ці переконання та очікування також визначають корпоративну культуру. Метод Денісона дозволяє зрозуміти приховані переконання та очікування співробітників, які зрештою можуть вплинути на ефективність роботи компанії.

Методика дає уявлення про чотири виміри: зовнішній фокус; внутрішній фокус; стабільність; гнучкість.

Методика Денісона має на увазі два можливі варіанти діяльності компанії- вона може бути або гнучкою, або стабільною. Сектори адаптивності та залученості відповідають за показники гнучкості. Високорозвинена адаптивність і залученість забезпечують компанії швидку реакцію на умови навколишнього середовища, що змінюються, вони застосовують інноваційні способи у своїй роботі для максимального задоволення потреб клієнтів.

Компанія може вважатися стабільною, якщо у неї добре розвинена місія та послідовність. Такі компанії намагаються передбачити ситуації, які можуть виникнути на ринку, вони знають, куди йдуть, вони мають систему методів, за допомогою яких вони досягають своєї мети.

Адаптивність та показники місії відповідають за зовнішню спрямованість розвитку компанії. Якщо вони розвинені на достатньому рівні, то можна судити про компанію як про своєчасну реакцію змін на ринку, так і про готовність щось змінити в своїй структурі, щоб відповідати новим тенденціям ринку. Акцент на внутрішньому розвитку позначається показниками послідовності та залученості. Добре розроблені ці критерії вказують на прагнення фірми встановити внутрішні відносини між співробітниками.

Сектори методики – це чотири складові корпоративної культури. Поєднання двох сусідніх секторів є виміром показників ефективності. Рівень розвиненості секторів дозволяє дати відповіді чотири головні питання керівника підприємства:

- місія: чи знаємо ми, куди йдемо;
- адаптивність: чи вловлюємо ми потреби ринку;
- залученість: наші люди зацікавлені у своїй роботі та у досягненні цілей компанії;
- узгодженість: чи має наша компанія цілі та порядок дій, які необхідно виконувати.

Кожен із чотирьох секторів ділиться на три визначальних його показника. Докладніше методика Денісона та її показники представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники методики Денісона

| Сектор | Характеристика сектора | Показник | Характеристика показника |
|--------------|--|--------------------------------|---|
| Місія | визначає значущий напрямок розвитку корпорації | Стратегічний напрямок та Намір | Показник визначає розуміння співробітників Компанії стратегій, на яких будується робота їх організації та чи вважають вони їх дієвими |
| | | Цілі і завдання | Дає зрозуміти, чи є щоденні завдання, які допомагають співробітникам усвідомлювати їхній Внесок у дотримання загальної стратегії компанії |
| | | Бачення | Можна оцінити, чи вважають співробітники правильним бажаний розвиток компанії, чи вони розуміють її бачення, чи мотивує воно їх на активну Роботу |
| Адаптивність | трансформує запити зовнішнього середовища компанії на необхідні дії, які компанія має вжити для успішності бізнесу | Здатність до змін | Показник визначає здатність співробітників до розпізнавання віянь зовнішнього середовища, їх прагнення передовим способам виконання своєї Роботи |
| | | Увага до клієнтів | Критерій відповідає за здатність компанії Ідентифікувати потреби клієнта, готовність співробітників відповідати на їх потреби, що постійно змінюються; також показник визначає клієнтоорієнтованість компанії |
| | | Освіта організації | Критерій показує, чи є навчання важливою частиною робочого процесу, чи створюються умови для виправданого ризику та розвитку інновацій, а також чи відбувається обмін знаннями всередині організації |
| Залучення | позначає рівень відповідальності співробітників усієї компанії за загальну справу, орієнтація компанії на людський | Надання повноважень | Показник вимірює ступінь залучення співробітників у те, чим вони займаються, чи вважають себе до цього причетними, добре Поінформованими про всі деталі |
| | | Орієнтація на роботу у команді | Критерій визначає, чи заохочується командна робота в компанії і чи практикується вона, чи цінують співробітники кооперацію і чи вважають вони один одного однаково відповідальними за досягнення цілей |

| | | | |
|--------------|--|---------------------------|---|
| | | Можливості розвитку | Дає зрозуміти, чи вважають співробітники, що компанія вкладається у розвиток їх компетенцій, чи визначають вони компанію як таку, що володіє достатньою експертизою для подальшого розвитку та конкуренції. |
| Узгодженість | визначає цінності та системи, які лежать в основі створення корпоративної культури | Залучення до цінності | Ідентифікує, чи поділяють співробітники цінності компанії, чи ідентифікують вони себе з компанією, чи формуються навколо них Певні очікування у зв'язку з роботою в цій Компанії, лідери фірми, чи беруть вони участь у примноженні цих цінностей для співробітників |
| | | Здатність до консенсусу | Визначає здатність компанії йти на поступки та шукати компроміс, можливість вирішувати питання у конструктивній манері при виявленні Розбіжностей |
| | | Координація та інтеграція | Демонструє, чи працівники різних відділів Корпорацій поділяють однакові цінності та норми |

Джерело: [52]

За час створення та тестування методики Денісона були знайдені кореляції з такими показниками ефективності, такі як: повернення інвестицій (ROI); рентабельність власного капіталу (ROE); рентабельність активів (ROA); якість продукції; інноваційність продукції; задоволення запитів споживача та працівників компанії; збільшення частки ринку; зростання продажів.

Стабільність компанії, яка демонструється високими показниками в секторах «місія» та «узгодженість» говорить про високу прибутковість компанії, про високі показники ROI, ROA, ROE. Добре розвинені показники гнучкості — адаптивність та залученість – свідчить про застосування інновацій у роботі компанії та високий рівень задоволеності запитів клієнта. Показники, що відображають зовнішній фокус організації (адаптивність та місія), корелюють з рівнем загального зростання, тоді як висока залученість та узгодженість (внутрішній фокус) говорять про високу якість та задоволеність очікувань співробітників.

Ця модель була вперше використана 20 років тому. З того часу близько п'яти тисяч організацій оцінили свою корпоративну культуру за допомогою цього методу. Сьогодні модель в основному використовується консалтинговою агенцією Denison Consulting, яка надає два види аналізу з використанням даної моделі. По-перше, це вивчення організаційної культури. Співробітникам дається анкета з 60 питаннями, які співвідносяться з 4 секторами моделі та 12 показниками. Агентство порівнює отримані дані з іншими компаніями, які є в базі даних агентства. Таким чином, організація, яка претендує на експертизу, отримує дані про розвиток своєї організації в розрізі інших компаній тієї ж галузі. По-друге, агентство аналізує керівництво компанії. Грунтуючись на моделі Денісона, ми аналізуємо корпоративну культуру та лідерів компанії як її творців. Високий рівень корпоративної культури свідчить про високий рівень лідерства.

Вивчення застосовуваних у порівняльних дослідженнях культур одиниць аналізу дає підстави припустити, що одиницями порівняльного аналізу є країни, а якщо говорити точніше, населення цих країн у вигляді невеликих репрезентативних вибірок. Використовувані в порівняльних дослідженнях поняття «країна», «суспільство» і «культура» фактично мають однаковий обсяг. Тим самим задається область порівняльних досліджень культур, яка виходить далеко за межі вивчення культурних відмінностей у вузькому сенсі слова, адже поряд з культурою розглядаються також інші явища, наприклад, економіка конкретного суспільства або країни для пояснення відмінностей між цими одиницями.

Сьогодні все більшу актуальність набувають питання формування і розвитку знань, умінь і навичок ефективної міжкультурної комунікації в міжнародному бізнесі, що передбачає наявність у суб'єктів спілкування міжкультурної компетентності. Під міжкультурної компетентністю розуміється здатність розуміти, цінувати і поважати фактори, обумовлені культурою, що впливають на сприйняття, мислення і дії інших людей, а також здатність враховувати ці фактори при побудові взаємовідносин з представниками різних культур. Саме міжкультурна компетенція дозволяє адекватно сприймати

співрозмовника, адже припускає вміння орієнтуватися в національних культурах ділових партнерів і досягти згоди з приводу правил і способів комунікації, прийнятних для представників обох культур. На формування міжкультурної компетентності мають вплив низка факторів: культурна дистанція; контекст; стереотипи; досвід міжкультурної взаємодії. Культурна дистанція визначається близькістю або віддаленістю культур двох бізнесменів. Чим більше схожості в базових установках, цінностях і особливостях їхньої поведінки, тим менше культурна дистанція, а отже, тим легше адаптуватися в процесі взаємодії з партнером. Контекст включає історичні, політичні та економічні умови, які супроводжують міжкультурну взаємодію. Історичний контекст визначається історичною пам'яттю народу, на основі якої формуються цінності сьогодення і перспективи майбутнього. Отже, національна культура є тим самим ресурсом, ефективне використання якого веде до розвитку організації.

Висновки до розділу 2

Оцінка стану методології міжкультурних досліджень виявила особливості малого та середнього бізнесу з урахуванням особливостей міжнародного середовища та особливостей цих форматів. Крім того, на основі аналізу тенденцій в області досліджень інтернаціоналізації в цій області були визначені найбільш актуальні напрямки. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію, систематизовані та класифіковані. До них відносяться загальні фактори навколишнього середовища, включаючи індивідуальні, інституційні, галузеві та культурні фактори. Застосування інституційного підходу для кращого розуміння деталей інтернаціоналізації міжнародного бізнесу теоретично виправдано. Національна культура держава виявилася одним з найважливіших факторів, що визначають інтернаціоналізацію бізнесу, оскільки вона створює умови, в яких підприємець веде свій бізнес. Компанії в країнах, що розвиваються, стикаються з проблемою вразливості. Недоліки корпоративного середовища держави мають

значний вплив на розвиток стратегічних операцій, тому власники бізнесу змушені шукати способи їх подолання. Практичний аналіз крос-культурних проблем міжнародних компаній дозволив авторці запропонувати шляхи їх вирішення. Розуміння культурних відмінностей важливо для успіху компаній, що беруть участь у міжнародному бізнесі. Знання національного духу дозволяє підприємцям ефективно організовувати роботу персоналу, вести переговори з діловими партнерами і уникати непотрібних міжособистісних конфліктів. Межі серед культурними групами настільки розмиті, що набагато складніше визначити культурну приналежність учасників у процесі роботи. Розуміння культурної поведінки та поглядів учасників переговорів з різних культур може запобігти можливості конфлікту в процесі переговорів. Щоб досягти успіху, ділові партнери повинні розуміти різні культурні цінності та позиції, з якими вони стикаються під час міжнародних ділових переговорів. Розуміння культурних особливостей країни, які можуть вплинути на результат переговорів, відкриває перспективи розвитку власного бізнесу на світовому ринку. Більшість проблем міжнародних компаній успішно вирішуються за допомогою культурних інструментів. Експансія великих корпорацій на міжнародний ринок пов'язана з культурними відмінностями між країнами. Таким чином, вони гнучко адаптуються до культури країн, що відкриває більш великі і потужні можливості для розвитку міжнародного бізнесу. Досвід багатонаціональних компаній доводить, що культурні фактори і ретельно структурована робота міжнародної компанії мають вирішальне значення. Залучення представників різних культур для роботи в організації відкриває нові можливості для сучасного бізнесу. Багатонаціональний персонал поєднує в собі різноманітні професійні навички та таланти, традиції та цінності, світогляди та погляди, які впливають на функціонування компанії в цілому та, зокрема, на її бізнес-процеси.

ВИСНОВКИ

У міжнародному бізнесі фактори культурного середовища викликають велику кількість питань. Саме тому коректна оцінка відмінностей національних культур та адекватний їх аналіз стають дедалі важливішими. Зважити на фактори культурного середовища також змушує складна і багаторівнева структура культури, яка визначає різноманітність її функцій у житті кожного суспільства.

Для сучасного мінливого світу питання, пов'язані із взаємодією бізнесу, уряду та громадянського суспільства, мають особливе соціальне та наукове значення. Економічні реформи покликані полегшити перетворення міжнародної торгівлі в ефективні комунікаційні міжкультурні обміни в області бізнес-інновацій. Зростання економічної активності в суспільстві, формування цінностей і культурних мотивів серед його членів вимагають соціальної трансформації підприємства в новий елемент глобального середовища.

Завдання, що буди поставлені на початку кваліфікаційного дослідження, та його мета привели до наступних висновків.

1. Дослідження *розкрило внутрішню логіку і соціокультурну динаміку світової економіки* і розробило новий підхід до вивчення сучасних проблем і протиріч світової економіки. З глобалізацією економіки різних країн стають єдиним цілим, в той же час інтернаціоналізація світової економіки зробила можливим і необхідним використання відмінностей країн в якості переваги для економічного розвитку. У будь-якої країни є свої конкурентні переваги: рівень продуктивності підприємства або галузі, наявність певних ресурсів, кваліфікація персоналу, якість управління тощо). Стійка конкурентоспроможність формується тільки за рахунок конкурентних переваг високого рівня, тому при визначенні ресурсів і компонентів національної конкурентоспроможності ми схильні ускладнювати і диференціювати джерела конкурентної переваги.

2. Проаналізовано *вплив національної ділової культури на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств у зовнішньому середовищі*

та пояснено роль національної ділової культури та системи управління як джерела національної конкурентної переваги. Оскільки розвиток нематеріального та матеріального виробництва тісно пов'язаний з розвитком культури, яка була основною продуктивною силою після індустріалізації, варто розглядати ділову культуру країни та відповідну систему управління як джерело нових продуктивних сил, що складають національний дохід країни.

3. Визначено та уточнено *концепції ділової культури, вивчено еволюцію наукових концепцій* у цій галузі та визначення меж можливого використання в міжнародній практиці підприємництва. Основою культурної ідентичності в цьому дослідженні є ефективна стратегія міжнародного співробітництва, джерелом якого є сукупність традицій, етикету, правових та економічних норм, ділової культури, яку можна визначити як відносини між працівниками, унікальність та ефективність яких полягає у їх конкурентному включенні до глобального бізнесу. компанія. Фундаментальний теоретичний підхід, заснований на крос-культурних дослідженнях, сприяє визнанню існування відмінностей між бізнес-культурами в сучасному діловому світі і, як наслідок, дозволяє визначити ключові стратегії для побудови ефективних міжкультурних ділових взаємодій.

4. Було виявлено *особливості культурних факторів, які характеризують ведення бізнесу різними етнорелігійними групами*, а також протиріччя цих факторів в системі координат міжнародного ділового середовища, динаміки розвитку і конструктивних можливостей. У всіх розглянутих дослідженнях міжкультурних взаємодій культура розуміється як особисте явище і визначається на основі індивідуальних цінностей, основних переконань або цінностей. У вивченні міжкультурних взаємодій в економіці переважає детермінований підхід до концепції культури, і він особливо підходить для міжкультурного навчання менеджерів тому, що етнологи називають галузями для подолання культурних потрясінь. Дослідники розуміють суть етнічної культури по-різному: деякі вивчають рівні цінностей, а інші аналізують основні переконання людей. Розвиток концепцій культури представлений дослідженнями, заснованими на

макроперспективах, що відповідають міжкультурним контактам на індивідуальному рівні, в процесі культурної трансформації, що відбувається в соціальних науках, де основні переконання визначають цінності. При вивченні міжкультурних взаємодій на макрорівні культура розуміється як продукт індивідуальних життєвих практик, що характерно для більш пізнього концептуального погляду на застосування методу визначення насичення для аналізу місця культури в економіці. Цей тип досліджень фокусується на вивченні культурних відмінностей з метою використання етнографічних методів, вироблення толерантного ставлення до них і розробки ефективних стратегій взаємодії в міжкультурному контексті.

5. Оцінка стану міжкультурних досліджень виявила особливості *методології дослідження міжнародного бізнесу* з урахуванням особливостей середовища та його факторів. Крім того, на основі аналізу тенденцій в області досліджень інтернаціоналізації в цій області були визначені найбільш актуальні напрямки. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію, систематизовані та класифіковані. До них відносяться загальні фактори навколишнього середовища, включаючи індивідуальні, інституційні, галузеві та культурні фактори. Слід зазначити, що культурні фактори мають велике значення для визначення процесу інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу з країн, що розвиваються.

6. *Застосування інституційного підходу для кращого розуміння деталей інтернаціоналізації міжнародного бізнесу* теоретично виправдано. Національна культура держава виявилася одним з найважливіших факторів, що визначають інтернаціоналізацію бізнесу, оскільки вона створює умови, в яких підприємець веде свій бізнес. Компанії в країнах, що розвиваються, стикаються з проблемою вразливості. Недоліки корпоративного середовища держави мають значний вплив на розвиток стратегічних операцій, тому власники бізнесу змушені шукати способи їх подолання.

7. *Практичний аналіз крос-культурних проблем міжнародних компаній* дозволив авторці запропонувати шляхи їх вирішення. Розуміння культурних

відмінностей важливо для успіху компаній, що беруть участь у міжнародному бізнесі. Знання національного духу дозволяє підприємцям ефективно організовувати роботу персоналу, вести переговори з діловими партнерами і уникати непотрібних міжособистісних конфліктів. Зростаючий глобальний характер сучасного ділового світу гіперболізує проблеми, з якими він стикається. Межі серед культурними групами настільки розмиті, що набагато складніше визначити культурну приналежність учасників у процесі роботи. Розуміння культурної поведінки та поглядів учасників переговорів з різних культур може запобігти можливості конфлікту в процесі переговорів. Щоб досягти успіху, ділові партнери повинні розуміти різні культурні цінності та позиції, з якими вони стикаються під час міжнародних ділових переговорів. Розуміння культурних особливостей країни, які можуть вплинути на результат переговорів, відкриває перспективи розвитку власного бізнесу на світовому ринку.

Більшість проблем міжнародних компаній успішно вирішуються за допомогою культурних інструментів. Експансія великих корпорацій на міжнародний ринок пов'язана з культурними відмінностями між країнами. Таким чином, вони гнучко адаптуються до культури країн, що відкриває більш великі і потужні можливості для розвитку міжнародного бізнесу. Досвід багатонаціональних компаній доводить, що культурні фактори і ретельно структурована робота міжнародної компанії мають вирішальне значення. Залучення представників різних культур для роботи в організації відкриває нові можливості для сучасного бізнесу. Багатонаціональний персонал поєднує в собі різноманітні професійні навички та таланти, традиції та цінності, світогляди та погляди, які впливають на функціонування компанії в цілому та, зокрема, на її бізнес-процеси. Конкурентна перевага ресурсної бази міжнародних організацій забезпечує розвиток стабільного культурного середовища в транснаціональних корпораціях, а культура країни впливає на організаційну культуру цих компаній, особливо тих, у яких немає ресурсів для задоволення вимог соціальних норм і цінностей, що може бути обумовлено культурними умовами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч.1. С. 20–22.
2. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 18–21.
3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
4. Вашків О. П., Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник міжнародної компанії. Економіка та стратегія розвитку підприємств: кол. монограф. / за заг. ред. В. К. Данилка. Житомир : ЖДТУ, 2010. С. 149–154.
5. Володіна К. О. Основні теоретичні концепції аналізу самоідентифікації. *Вісник Львівського університету*. 2014. № 8. С. 105–114.
6. Воронкова А. Є., Баб'ян М. М., Коренєв Є. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
7. Гестеланд Р. Р. Крос-культурна поведінка в бізнесі: маркетингові дослідження, ведення переговорів, пошуки джерел поставок і ринків збуту, менеджмент в різних культурах. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
8. Гірняк К. М. Міжнародний етикет в діловому середовищі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького*. Т. 15, № 1 (55), Ч. 5. 2013. С. 38–45.

9. Грішанова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. 2010. Т. 1. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 468 с.
10. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу: навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
11. Дудченко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика: навч. посіб. Київ : НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2020. 56 с.
12. Єлейко І. Вплив культури на формування бізнес-стратегії у процесі інтернаціоналізації компаній. *Вісник Львівського університету*. Серія «Міжнародні відносини». 2012. Вип. 30. С. 288–298.
13. Зеліч В. В. Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі: навч.-метод. комплекс. *Ужгород : ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*. 2015. 108 с.
14. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 224 с.
15. Калюш В. В., Шедякова Т. Є., Хорошилова І. О. Крос-культурні моделі корпоративної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу»* (23 квітня 2024 р., м. Харків) / за заг. ред. С. І. Архієреєва, І. О. Дерід . Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 190–194.
16. Красницька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310–313.
17. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26.
18. Мазур В. С. Етика бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Науковий журнал*. № 7, 2016. С. 262–265.
19. Мешко Н. П., Буланкіна О. Є. Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*.

2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274> (дата звернення: 17.04.2024).
20. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 94–105.
21. Панкова Ю. М. Соціокультурні фактори економічної поведінки мультикультурних груп в нових формах міжнародного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2017. № 9–10 (71). С. 99–103.
22. Панкова Ю. М. Соціокультурні глобалізаційні тенденції та ідеологія крос-культурного менеджменту. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин: кол. монограф. / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 350 с.
23. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технологія крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» керівництво для студентів. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2009. 64 с.
24. Петрушенко Ю. М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 146–148.
25. Петрушенко Ю. М., Голець Т. А. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2008. № 1. С. 120–128.
26. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ. Дата оновлення: 31.13.2023. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 11.05.2024).
27. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 396 с.

28. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип. 6 (11). С. 25–27.
29. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 380 с.
30. Сідоров В. І. Основи кроскультурної підготовки майбутніх фахівців галузі туризму: монографія. Харків : Стильна типографія, 2018. 588 с.
31. Сікорська І. М. Проблеми соціальної стабільності мультикультурних країн ЄС: досвід для України. *Науковий огляд*. 2015. № 11 (21). С. 1–13.
32. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 192 с.
33. Adler, N. J. *International Dimensions of Organization Behavior*. Boston : Kent Publishing, 1991. 242 p.
34. Vaughn, C., Neupert, K. Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-Ups. *Journal of International Entrepreneurship*. 2003. Vol. 1. P. 313–330.
35. Berry, J. W., Annis, R. C. Acculturative stress: The Role of Ecology, Culture and Differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. № 5. P. 382–406.
36. Beverungen, A., Dunne, S., Hoedemaekers, C. The Financialisation of *Business Ethics*. *Business Ethics: a European Review*. 2013. Vol. 22, № 1. P. 102–117.
37. Byars, S. M., Stanberry, K. *Business Ethics*. Houston : OpenStax, 2019. 359 p.
38. Cahya, P., Semnani, D. A. Navigating Cross-Cultural Communication in International Business Negotiations: Insights and Strategies for Effective Negotiation Outcomes. *Kampret Journal*. 2024. Vol. 3. № 2. P. 72–79. URL: <https://plus62.isha.or.id/index.php/kampret/article/view/195/144> (Last accessed: 03.04.2024).
39. Chen, L., Li, C. Structural Metaphors of Headlines of Financial and Economic Articles and Their Translation Strategy: *Based on the Economist*. *Cross-Cultural Communication*. 2021. Vol. 17. № 1. P. 60–65.

40. Corporate Responsibility: An Introduction. URL:
<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/corporate-responsibility-factsheet/#what-is-corporate-responsibility> (Last accessed: 03.04.2024).
41. Deari, H., Kimmel, V., Lopez, P. Effects of Cultural Differences in International Business and Price Negotiations. URL: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:206119/FULLTEXT01.pdf> (Last accessed: 15.05.2024).
42. Engelen, A., Heinemann, A. Cross-cultural Entrepreneurship Research: Current Status and Framework for Future Studies. *Journal of International Entrepreneurship*. 2009. Vol. 7. P. 163–189.
43. Etemad, H. Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: a Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2004. Vol. 21, Issue 1. P. 1–21.
44. EU Strategy on Corporate Social Responsibility. URL:
<https://www.switchtogreen.eu/eu-strategy-on-corporate-social-responsibility> (Last accessed: 03.04.2024).
45. Goela, M., Ramanatha, P. E. Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is There a Dividing Line? *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 11. P. 49–59.
46. Hall, E. T. *The Silent Language*. NY: Anchor Books, 1973. 217 p.
47. Hall, E. T., Hall, M. R. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. NY : Anchor Books, 1987. 97 p.
48. Hazenberg, J. Transnational Corporations and Human Rights Duties: Perfect and Imperfect. *Human Rights Review*. 2016. Vol. 17. Issue 4. P. 479–500.
49. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. 616 p.
50. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Revised and Expanded*. NY : McGraw-Hill, 2005. 550 p.

51. Hofstede, G. National Cultures, Organizational Cultures and the Role of Management. URL: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OpenMind-National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management-Geert-Hofstede.pdf> (Last accessed: 01.05.2024).
52. Jamali, D., Mirshak, R. Corporate Social Responsibility: Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*. 2007. № 72. P. 243–262.
53. Johanson, J., Vahlne, E. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, Issue 1. P. 23–32.
54. Kania, S. M. The Role of Cultural Differences in Forming a Business Strategy. *Journal of Intercultural Management*. 2010. Vol. 2. № 2. P. 16–25.
55. Kati, E. What is Corporate Social Responsibility in the UK? URL: <https://legalvision.co.uk/regulatory-compliance/corporate-social-responsibility> (Last accessed: 03.04.2024). 5. Liou, R. S., Lamb, N. H., Lee, K. Cultural Imprints: Emerging Market Multinationals' Post-Acquisition Corporate Social Performance. *Journal of Business Research*. 2021. V. 126. P. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.069>.
56. Lewis, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. London : Brealey Pub., 1996. 331 p.
57. Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K. The Moderating Effect of National Culture on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2002. Vol. 26, Issue 4. P. 145–160.
58. Mhlongo, N. Z., Olatoye, F. O., Elufioye, O. A., Ibeh, C. V., Falaiye, T., Daraojimba, A. I. Cross-Cultural Business Development Strategies: A Review of USA and African. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. № 11 (01), P. 1408–1417. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijusra.2024.11.1.0233>.

59. Monti, N. CSR in China: 5 Reasons Why China Might Be the Future of Corporate Social Responsibility. URL: <https://youmatter.world/fr/csr-in-china-future-of-corporate-social-responsibility> (Last accessed: 03.04.2024).
60. Oberg, K. Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*. 1960. № 7. P. 182–188.
61. Ono, M. CSR in Japan: Unique Features and Recent Trends. URL: <https://www.tokyofoundation.org/research/detail.php?id=912> (Last accessed: 03.04.2024).
62. Pagkalou, F. I., Galanos, C. L., Thalassinou, E. I. Exploring the Relationship Between Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Financial and Non-Financial Reporting: *A Study of Large Companies in Greece*. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17030097>.
63. Policy Uncertainty and Firm Outcomes: a Meta-Analysis. *Strategic Organization*. 2017. Vol. 15. № 3. P. 338–366.
64. Prasetyo, I., Aliyyah, N., Kalbuana, N., Rochman, A. S. Corporate Social Responsibility Practices in Islamic Studies in Indonesian. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2021. Vol. 24. URL: <https://www.abacademies.org/articles/corporate-social-responsibility-practices-in-islamic-studies-in-indonesian-11490.html> (Last accessed: 03.04.2024).
65. Quinn, J. B. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing-leveraging-knowledge-capabilities/> (Last accessed: 12.05.2024).
66. Roxas, B., Coetzer, A. Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111, Issue 4. P. 461–476.
67. Rozkwitalska, M. Cultural Dilemmas of International Management. *Journal of Intercultural Management*. 2009. Vol. 1. №. 1. P. 91–99.
68. Triandis, H. C. Individualism and Collectivism. Boulder : Westview Press, 1995. 338 p.

69. Trompenaars, F. *Riding the Waves of Culture*. London : Brealey, 1993. 192 p.
70. Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. NY : McGraw-Hill, 1997. 265 p.
71. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. *Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment Against Stakeholdersb. Culture and Corporate Social Responsibility: from the Monograph*. Rijeka : IntechOpen. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70625>.

ДОДАТКИ

**«КРОС-КУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ
У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»**

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Виміри культурних відмінностей за Г. Хофстеде

Джерело: [51]

ДОДАТОК Б

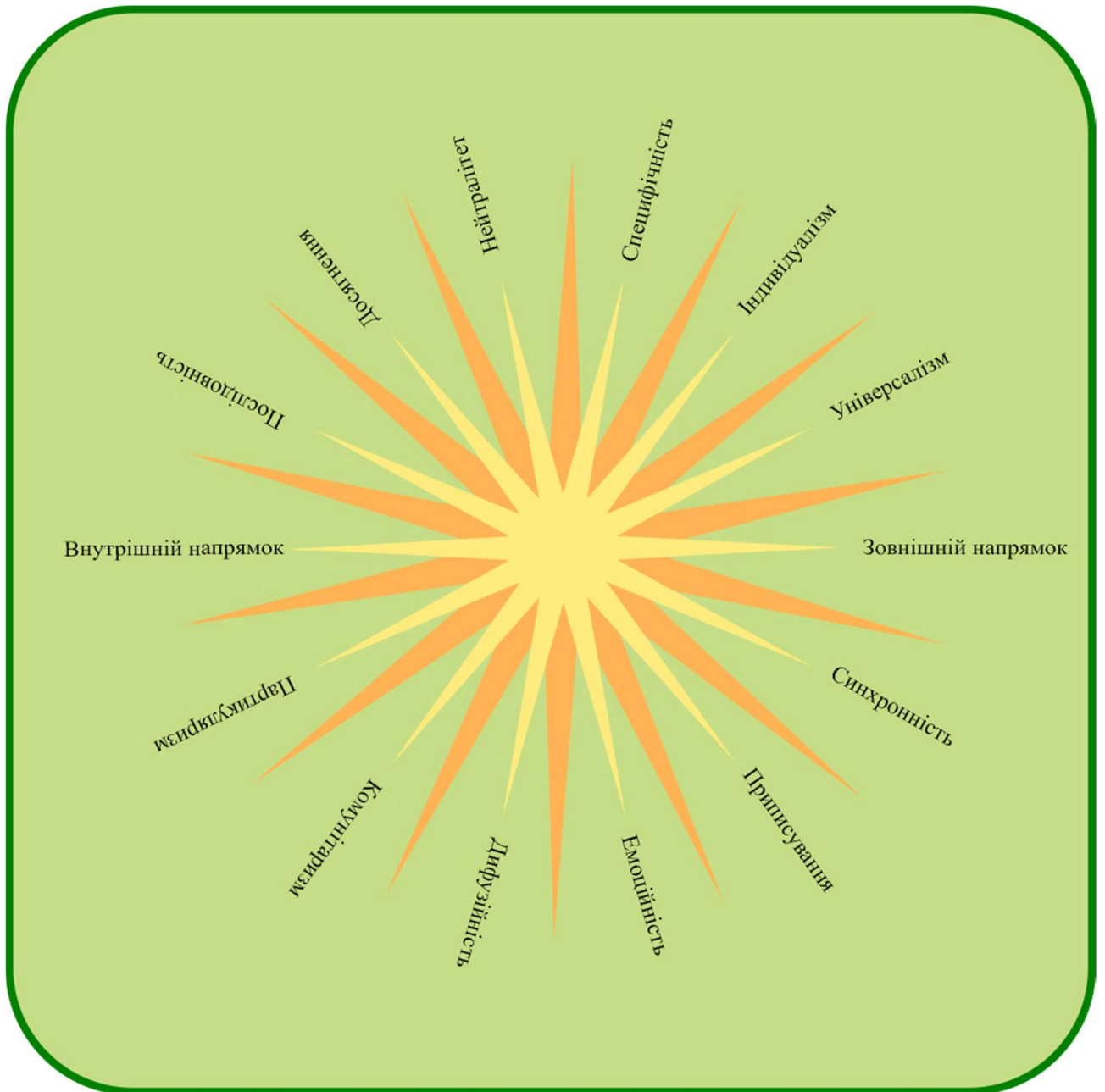


Рисунок Б.1 – Модель відмінностей національних культур

Ф. Тромпенаарса

Джерело: [70]

ДОДАТОК В

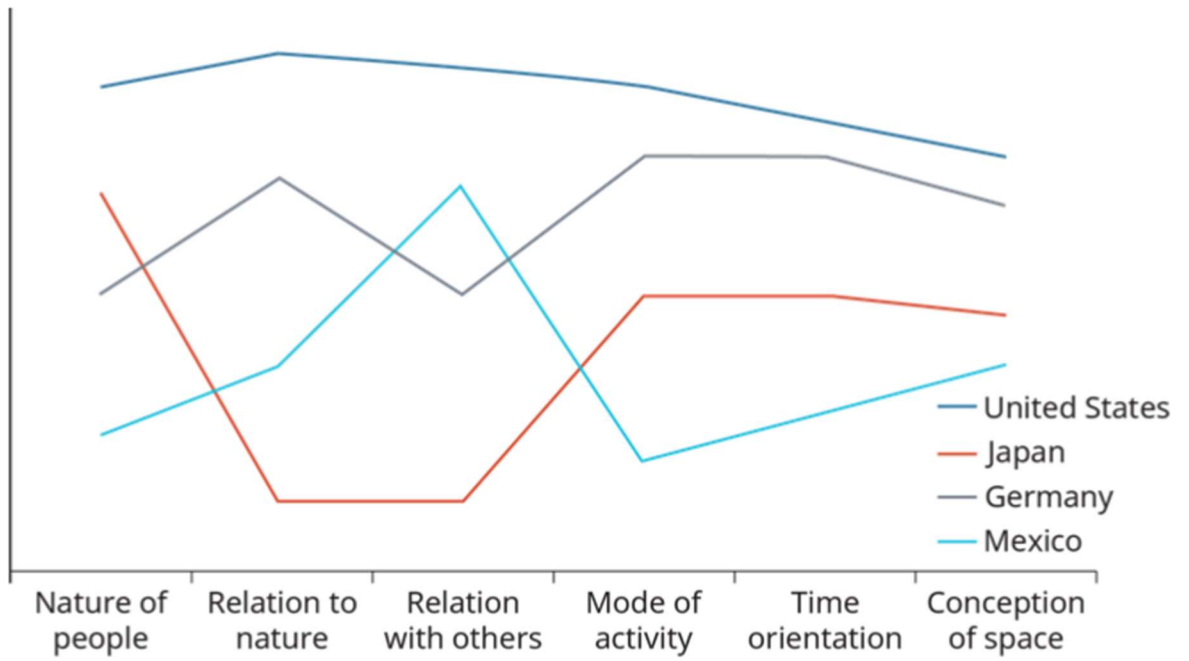


Рисунок В.1 – Культурні відмінності між співробітниками в чотирьох країнах

Джерело: [49]