

---

---

**В.Є. Куриляк**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
МІЖЦИВІЛІЗАЦІЙНІ  
І МІЖКУЛЬТУРНІ  
ОСНОВИ**

**Монографія**

**Київ  
КОНДОР**  
  
**2010**

УДК 658.8  
ББК 65.290-2  
К 931

*Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Тернопільського національного економічного університету  
(протокол №1 від 15 березня 2010 р.)*

**Автор:**

**Куриляк Віталіна Євгенівна** – докторант кафедри міжнародної економіки Тернопільського національного економічного університету, кандидат економічних наук, доцент.

**Рецензенти:**

**Борщевський Віктор Валентинович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту.

**Орехова Тетяна Вікторівна** – доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки, завідувач кафедри прикладної економіки, заступник декана економічного факультету Донецького національного університету.

**Школа Ігор Миколайович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємництва та менеджменту Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету.

**Куриляк В.Є.**

**К 931 Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи.** Монографія./ Вступне слово док. екон. наук, проф. С.І. Юрія – К.: Кондор, 2010. – 482 с. ISBN 978-966-351-353-9

Метою монографічного дослідження є виявлення світових закономірностей, тенденцій та новітніх методів менеджменту у сфері міжцивілізаційних і міжкультурних відносин, орієнтованих на використання їх у сфері управління українською економікою.

Монографічне дослідження складається із шести розділів, що за логікою матеріалу згруповані у три частини. У першій частині розглядаються цивілізаційні основи розвитку світової економіки. Досліджуються цивілізаційні, інтернаціональні та культурницькі фактори у зв'язку із потребою управління їхньою дією. Друга частина містить результати авторських досліджень інтернаціоналізації економіки та розвитку міжнародного менеджменту. Розглядаються мікроекономічні стратегії інтернаціоналізації та стратегічний менеджмент ТНК, відносини між материнською та дочірніми організаціями на світовому ринку, організація діяльності підприємства з іноземним капіталом. У третій частині, виходячи з авторської логіки дослідження імператив міжцивілізаційних процесів, досліджується міжкультурна взаємодія в системі економічних відносин.

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-351-353-9

© Куриляк В.Є., 2010  
© Кондор, 2010

## Зміст

<b>Вступне слово</b> .....	5
<b>Передмова</b> .....	10
<b>Частина 1. Цивілізаційно-культурні засади глобальної економічної інтеграції</b> .....	16
<b><i>Розділ 1. Соціокультурні фактори в системі менеджменту</i></b> .....	16
1.1. Глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки: тенденції і прогноз .....	16
1.2. Міжцивілізаційні чинники глобальної економічної інтеграції .....	47
1.3. Інтернаціоналізація і міжнародний менеджмент .....	61
1.4. Культурницький фактор в системі глобальної економіки .....	72
<b><i>Розділ 2. Довіра в інтегрованій світовій економіці</i></b> .....	83
2.1. Довіра як категорія економічної науки .....	83
2.2. Довіра в системі міжнародних економічних відносин .....	103
2.3. Довіра на валютно-фінансовому ринку України .....	109
2.4. Менеджмент довіри .....	119
<b>Частина 2. Інтернаціоналізація економіки та розвиток міжнародного менеджменту</b> .....	125
<b><i>Розділ 3. Теоретичні основи менеджменту глобального простору</i></b> .....	125
3.1. Менеджмент міжнародного підприємництва .....	125
3.2. Мікроекономічні стратегії інтернаціоналізації .....	171
3.3. Відносини між материнською та дочірньою організаціями на світовому ринку .....	205
<b><i>Розділ 4. Організація діяльності підприємства з іноземним капіталом</i></b> .....	222
4.1. Тенденції організаційних перетворень транснаціональних компаній .....	222
4.2. Загальнотеоретичні основи менеджменту персоналу на іноземному дочірньому підприємстві .....	238
4.3. Менеджмент персоналу у ТНК .....	259
4.4. Менеджмент паблік афеарз на іноземному дочірньому підприємстві .....	270
4.5. Взаємодія ТНК з національними та наднаціональними організаціями .....	291

<b>Частина 3. Міжкультурна взаємодія в системі економічних відносин</b> .....	306
<b>Розділ 5. Економіка міжкультурних процесів</b> .....	306
5.1. Економічні основи культурних вимірів у глобальному просторі.....	306
5.2. Культурні виміри в економіці та формування міжкультурного менеджменту.....	313
5.3. Стратегічні альтернативи та соціально-культурне середовище міжнародного і міжкультурного маркетингу.....	340
5.4. Демографічні та нормативні виміри міжнародного та міжкультурного маркетингу.....	350
<b>Розділ 6. Розвиток методів міжкультурного менеджменту фірми</b> ...	360
6.1. Менеджмент культурних відмінностей у рекламних комунікаціях на світовому ринку.....	360
6.2. Культура мотивації і лідерства в системі менеджменту прийняття рішень.....	381
6.3. Розвиток міжкультурних норм менеджменту ведення переговорів.....	402
6.4. Інтернаціональні команди на міжнародному підприємстві: методологічні аспекти.....	423
<b>Список використаної літератури</b> .....	449

## ВСТУПНЕ СЛОВО

Дивовижна це категорія – час. Він ніколи не має вороття і повтору. Двадцять століть промайнули як одна мить, але кожної миті розвиток людства мав відповідний напрямок. Саме шукаючи відповідь на одвічне запитання, який азимут такого напрямку, суспільство давало відповідь у своїй діалектиці. У новому, XXI столітті основним стрижнем та найдорожчим скарбом проголошується життя людей, його якість, що може бути забезпечено лише через механізм духовності, здоров'я, довголіття.

Найкращі надії, найщірші задуми оволодівають націями, народами і громадянами у третьому тисячолітті. Організація Об'єднаних Націй прийняла «Декларацію тисячоліття», у якій керівники держав і урядів засвідчили готовність нести колективну відповідальність за торжество принципів людської гідності, справедливості і рівності на світовому рівні. Усі члени ООН були одноголосні у розумінні необхідності забезпечення суверенної рівності всіх держав, поваги їх територіальної цілісності та політичної незалежності, міжнародної співпраці у вирішенні проблем економічного, соціального, культурного або гуманітарного характеру та розвитку інших напрямків сучасної глобальної цивілізації.

Особлива увага міжнародного співтовариства надається проблемам використання можливостей, що відкриваються в умовах глобалізації. У «Декларації тисячоліття» визначається, що головною задачею, яка стоїть сьогодні, є забезпечення того, щоб *«глобалізація стала позитивним фактором для всіх народів світу»*. Така постановка проблеми сучасності обумовлена тим, що попри широкі можливості, які відкриває глобалізація, її благами нині користуються вельми нерівномірно і неоднаковим є тягар її наслідків. Тому в невилітливому становищі опинилися країни, що розвиваються і трансформуються. Власне цілі тисячоліття зусиль можуть бути затрачені на творення того прогресивного майбутнього, заснованого на розумінні нашої спільної приналежності до роду людського у всьому його різноманітті та усвідомленні найвищого дару – життя людини. Посилаючись на лауреата Нобелівської премії з економіки Дж. Стігліца, зауважимо, що «у глобалізації великий потенціал, в тому числі і країнах, що розвиваються, і в деяких аспектах це вже відбувається – наприклад, глобалізація знань привела до удосконалення охорони здоров'я і продовження тривалості життя. Однак у той же час управління глобалізацією, яке відбувається зараз, занадто часто призводить до погіршення становища найбідніших верств населення. Так, лібералізація ринку ка-

піталу, яку прощтовхував МВФ, збільшила нестабільність світових ринків, а левова частка тягот від цієї нестабільності лягла на найбідніші країни<sup>1</sup>».

Однак людина як суб'єкт господарської діяльності і об'єкт відтворювального процесу постійно намагається задовольнити свої потреби фізіологічного та морального плану, виходячи із розумової активності особи та глибини її інтелекту. Розвиток свідомості, розширення господарської діяльності, виникнення високотехнологічних її форм, впливу людини на довкілля, створюють новий стан біосфери – ноосферу. Перетворювальна діяльність людини у природі досягла такого рівня, що реальною стала загроза екологічної катастрофи. Тому тепер людина вчиться відновлювати навколишнє середовище, яке деформувала своєю господарською діяльністю. Ця діяльність визначається сукупністю соціальних відносин людей, серед яких виділяються економічні, а також політичні, культурні, духовні, соціальні, ідеологічні, правові, екологічні, науково-технічні.

Пропонована робота є успішною спробою комплексного дослідження теоретико-організаційних, цивілізаційно-культурних та практичних підвалин менеджменту глобальної економічної інтеграції у нерозривному взаємозв'язку, що дозволяє акцентувати увагу на необхідності зміни якостей людини тільки за умови зміни її економічної культури в таку, що відповідатиме і сприятиме ринковій економіці та глобалізаційним процесам. Міжцивілізаційне та міжкультурне середовище виступає комплексним та складним за змістом явищем. Воно пов'язано системою взаємозв'язків із багатьма соціальними та економічними характеристиками. Разом з тим, такий феномен має місце лише завдяки змінам в економічних структурах країни, у свою чергу він є продуктом цих змін і водночас їх засобом.

Дана монографія є певним кроком уперед у дослідженні світової теорії і практики менеджменту у міжцивілізаційному та міжкультурному середовищі. Автор дає можливість оцінити рівень української теорії і практики менеджменту порівняно з їхніми європейськими аналогами. Така оцінка не на користь українським досягненням, проте аналіз чітко показав, що відбувається диференціація світогосподарських, міжцивілізаційних та міжкультурних відносин. Світова політика здійснюється начебто на двох аренах. На одній із них існує система взаємовідносин країн, яка функціонує на основі принципів міждержавних відносин відповідно до правил та законів традиційної дипломатії й захисту національних інтересів і, найголовніше, національного суверенітету. На іншій, як це доведено у дослідженні, йдеться про транснаціональне, глобальне середовище, де суверенітет національної держави поступово звужується. Україна не може залишатися осторонь цих процесів.

---

<sup>1</sup> Стиглиц Дж. Человеческое лицо глобализации / Джозеф Стиглиц / Политический журнал. – 2004. – №10.

Глобалізація стала якісно новим етапом переконливого верховенства сильнішого над слабшим. Сутність трансформаційних процесів полягає у збільшенні проникливості національно-державних кордонів у глобальному масштабі, що веде до розпилювання власності, багатства, знань, науки, інформації, технологій, а значить – дифузії і перерозподілу відносної геополітичної сили: «енергії» між державами і регіонами. В роботі вірно підкреслюється, що формування нового економічного порядку не може бути реалізоване поза культурною сферою. Більше того, якщо у минулому культура безпосередньо не впливала на економічний розвиток, то нинішні геополітичні процеси все виразніше визначаються перевагами у сегментній дії культурних чинників.

Сучасна ринкова економіка – складна система господарювання, в якій співіснують і тісно взаємодіють ринкові сили та різноманітні регулюючі інститути, що регулюють ці процеси. Обсяги регулювальних функцій залежать від рівня розвитку господарства, фінансово-кредитних відносин, соціальної структури суспільства та національних особливостей.

Характерною ознакою дослідження є цілісний підхід до процесів менеджменту глобальної економічної інтеграції. Такі процеси все більше і більше сприяють реструктуризації усіх сфер суспільного буття. Виступаючи як програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження завдань, можливостей підприємств, країн й інтересів працівників у ході здійснення міжнародного бізнесу, менеджмент у глобальному середовищі виступає як комплекс дій, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміку розвитку, своєчасність рішень і поступків, передбачення майбутнього, аналіз наслідків керуючих впливів.

Особливість монографії полягає у тому, що автор на основі новітніх досліджень міжцивілізаційних і міжкультурних змін чітко проводить аналіз діалектичного розвитку цивілізаційних змін. З одного боку, помітно прослідковується нівелювання етнонаціональних, релігійних, культурних меж, з іншого – все помітніша тенденція до чіткої автономії національних, релігійних та культурних меншин. При цьому і зберігаються національні культури, які розвиваються відповідно змін реалій життя, і водночас – розповсюджується, значною мірою, американізована поп-культура, що поступово веде до втрати національною культурою своєї ідентичності.

З'ясовано зв'язок культури в системі управління персоналом і його поведінкою. Обґрунтовано, що міжкультурна компетентність – це спроможність поводити себе в інших культурних умовах так само впевнено, як і в рідній країні. Професійна компетентність працівника, який працює в іноземній організації, а не вітчизняній, – це найважливіший фактор успіху. На вітчизняному ринку недостатній рівень професійності можна частково компенсувати соціальною та культурною компетентністю; в умовах зарубіжної культури це неможливо; у зарубіжних філіях найбільший попит має універсальність. Соціальна компетентність (аналогічно до міжкультурної) дає можливість

впевнено почуватися у вітчизняних умовах, адже на батьківщині кожен спілкується з членами своєї групи (релігійної, вікової, статевої, професійної, соціальної, громадської), які мають спільні цінності.

Економічна наука охоплює низку теорій мотивації і лідерства в міжкультурному менеджменті. Так, нобелівський лауреат Джеймс Хекмен розвинув модель життєвого циклу пропозиції праці, одержання доходів, споживання і неринкової вигоди від освіти. Запропонована ним принципова схема дозволила дослідити зміни у поведінці громадян протягом їхнього життєвого циклу в залежності від початкового запасу людського капіталу і фінансового багатства, ринкової відсоткової ставки, ставок податків та спроможності індивіда. Такий підхід дозволив створити багато індикаторну модель, параметри якої оцінюються, допускаючи перехресне використання емпіричних даних з різних сфер. Автор широко аналізує концепцію теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії трьох потреб Д. Мак-Клелланда, теорії очікувань В. Врума, прихильника концепції універсальності американських науковців Н. Адлера, розробника чотирирівневої ієрархії потреб для Китаю Е. Невіса, міжкультурні порівняння Ф. Герцберга, чотири виміри культурної визначеності керівництва Г. Хофстеде. Дисертант дійшов висновку, що існуючі теорії не є універсальними і в різних культурних умовах менеджери повинні вивчати ієрархію мотивів і формувати здатності швидкого пристосування до ситуації, змінюючи свою поведінку, усвідомлюючи, що їх дії також значною мірою визначаються культурою країни, в якій вони виростили. Проте, менеджери повинні розвивати риси трансформаційності з тим, щоб посилювати вплив на зміну поглядів і світогляду працівників, спонукати їх до усвідомлення значення результатів роботи, вчити поступатися власними інтересами на користь організації. На вищих щаблях управління підвищується статус харизматичних керівників. При цьому, трансформаційне керівництво є більш характерним для жінок, ніж для чоловіків, адже вони більшою мірою використовують владу з опорою на харизму, на відміну від чоловіків, які спираються на мотиви соціального становища та заохочення.

Дуже важливою методологічною позицією є авторський аналіз характерних для сучасного глобалізаційного світу таких положень, як багатокультурність, поліетичність і різноскладність суспільства, що стали визначальними факторами життя багатьох країн і регіонів світу. Взаємне переплетення міжнародних, транснаціональних, регіональних і глобальних положень є результатом того, що світове співтовариство, за своїми структурними, організаційними та функціональними параметрами можна представити як складну багатопланову систему, або надсистему, що складається із багатьох взаємозв'язаних, взаємозалежних підсистем державних структур, різного характеру міждержавних, міжнародних та недержавних організацій, багатонаціональних корпорацій і мегаполісів, які одночасно працюють, конкурують та конф-



лікують між собою. До того ж, кожна із цих систем має свої закономірності, логіку функціонування і розвитку, власні правила співіснування.

На закінчення слід підкреслити, що ця монографія, котра базується на всебічному глибокому дослідженні напрямів міжцивілізаційних і міжкультурних феноменів у глобальному середовищі, безумовно буде корисною як для науковців, так і для практиків у галузі світового господарства та міжнародних економічних відносин. Вона є вдалою спробою науково обґрунтувати складні й неоднозначні процеси соціальних трансформацій світової економіки.

**Заслужений діяч науки і  
техніки України,  
доктор економічних наук,  
професор**

**С. Юрій**

## Передмова

XXI століття – це час завершення індустріальної фази глобальної цивілізації. Вона переважала у часи нової і новітньої історії. В її рамках виникали, розвивалися і зникали локальні цивілізації. Свого роду матрицею існування всіх типів цивілізації є культура – глобальна і локальні. Нині формується принципово новий уклад – *інтегральний*. Його риси вимальовуються і як технологенні, і як гуманістично-ноосферні. Майбутня доля локальних цивілізацій визначається налагодженістю нинішніх на діалог і партнерство. Саме тому на 53-ій сесії Генеральної Асамблеї ООН було проголошено 2001 рік роком «Діалогу цивілізацій» і визначена мета щодо укріплення зв'язків між цивілізаціями.

Безперечним є лише те, що розвиток глобальної і сучасних локальних цивілізацій має спрямовуватися на вирішення викликів нового тисячоліття, особливо у соціально-економічних аспектах. Так званий Родоський форум «Діалог цивілізацій», що у сьомий раз відбувся у жовтні 2009 року і зібрав понад 500 науковців з 60 країн, задекларував ряд нових принципів економічного розвитку сучасних цивілізацій. Зокрема, у декларації «Родос 2009» зазначається, що «кінцевою метою будь-якої економічної діяльності має бути загальне благо людей, а не накопичення капіталу... Нам потрібна нова етика в економіці, а не засилля споживатства, з одного боку, і неприборканий капіталізм вільного ринку, що знаходить своє яскраве вираження у так званій «акціонерній вартості», – з іншого<sup>2</sup>.

Незважаючи на складнощі у міжцивілізаційних відносинах, що успадковані з минулого, нині чітко вимальовується тенденція щодо формуванню нової етики глобального менеджменту вирішення світових проблем. Це проявляється перш за все у тому, що з кінця 2008 року здійснено перехід у вирішенні питань світового розвитку від «Великої вісімки» до формату «Великої двадцятки». До складу останньої увійшла більша частина найбільших національних економік як розвинутих, так і з ринками, що формуються. Її частка складає близько 90% валового національного продукту міжнародної економіки.

---

<sup>2</sup> Rhodes Declaration 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rhodesforum.org/rhodes-declaration-2009>

Мало того, хоча зростання обсягу ВВП у цих країнах відбувалося порізному (при зниженні світового ВВП у 2009 році приблизно на 1,1%, в Азії вони сягнули за 6%), аналітики відзначають суттєві відмінності нинішньої кризи від попередніх. У минулому за рецесією у передових країнах наступали тривалі провали у деяких країнах з перехідною економікою. *Остання криза розвивається аж ніяк не за принципом «знищ сусіда», вона характеризується міжнародним співробітництвом у виробітку економічного курсу.* Це є виявом становлення якісно нового рівня інтеграції у формі цілісного і взаємозалежного світу.

Нове обличчя світової економіки формується, як відзначає лауреат Нобелівської премії Дж. Стіглиц, в рамках тенденцій до зближення країн і народів, виникнення єдиного економічного та інформаційного простору в планетарному масштабі, інтенсивного обміну знаннями і технологіями<sup>3</sup>. Ці тенденції не можуть не враховуватися урядами кожної країни. Зокрема, з огляду на центральну роль, яку відіграла «Велика двадцятка» у реагуванні на кризу, лідери якої домовилися у Пітсбурзі перетворити її у головний форум для координації дій в економіці. Одночасно було прийнято рішення про перерозподіл дольової участі і голосів у Міжнародному валютному фонді і Світовому банку з метою об'єктивнішого відображення змін у глобальній економіці.

Розвиток нових цінностей, прийнятних для цілої людської спільноти, поступово перетворює їх у пріоритетні для представників всіх локальних цивілізацій. Проте, нова парадигма не зводиться до «поховання» досягнень минулого у його загальному і особливому. На порядок денний висувається проблема управління життям населення планети на початках перетворення цивілізацій задля блага кожної людини. В економіці цей виклик має знайти своє вираження у *розвитку нових форм і методів менеджменту, що спрямовані на використання міжцивілізаційних і міжкультурних відносин для досягнення високих виробничих, фінансових і соціальних результатів* на різних рівнях: мікроекономічному, національному і світовому.

В останні десятиліття зроблені революційні кроки у напрямку зближення цивілізацій у економічній сфері. Йдеться, перш за все, про такі зміни як крах планової економіки у колишньому Радянському Союзі та постсоціалістичних країнах Центральної та Східної Європи. Формуванню нового обличчя світової економіки сприяли економічні реформи у Китаї, Індії та Східній Азії, що заклали стратегії експортної орієнтації цих країн. За оцінками Групи організацій Світового банку, такі зміни призвели до того, що в орбіту світової еко-

<sup>3</sup> Стіглиц Дж. Ю. Глобализация: тревожные тенденции / Дж. Ю. Стіглиц; перевод с англ. и примеч. Г. Г. Пирогова. – М.: Мысль, 2003. – С. 3

номіки протягом двадцяти років втягнуто замість одного мільярду населення планети від чотирьох до п'яти<sup>4</sup>.

Проте, варто особливо наголосити, що ці чисто кількісні перетвореннями похитнули світове народне господарство настільки, що відбулося *розширення західної економічної цивілізації практично до планетарних масштабів*. Цей процес став важливою складовою частиною глобалізації і перетворюється у позитивний фактор економічного розвитку всіх народів. З огляду на те, що його благами вони користуються нині нерівномірно, постає визначена Декларацією тисячоліття ООН задача «формування спільного блага, оснований на нашій спільній приналежності до роду людського у всьому його різноманітті<sup>5</sup>». При цьому в ній зазначається, що обов'язок по управлінню глобальним економічним і соціальним розвитком повинен розділятися між народами світу і здійснюватися на багатосторонній основі. Це, зрозуміло потребує розробки спеціальних методів і механізмів, і, перш за все, інституційних основ.

Одночасно в рамках глобальної економіки відбувається зростання відкритості економік та руху робочої сили. Це явище правомірно оцінювати як *інтеграцію на людському рівні*, до якої долучилися представники різних цивілізацій і культур. Якісною стороною цього процесу є мирне перенесення і позитивне змішання цивілізаційно-культурних основ індивідуумами, які належать до різних культур. Зрештою, можна говорити про новітні форми синергічного ефекту в економічній сфері за рахунок залучення факторів духовного порядку у широкому розумінні – моральному вимірі людської життєдіяльності; освоєнні культурних цінностей; здатності на основі своєї культури завоювати нову культуру; дотриманні законів, правил, норм та еталонів співжиття і поведінки; доброчесності; релігійності; моральної спроможності.

Вперше високі вражаючі результати від міжкультурних відносин були отримані в Карфагені Ганнібалом у військовій сфері. Він створив багатонаціональну армію із найманців. Основу піхоти склали іспанські, африканські, грецькі та галльські найманці. Карфагенська аристократія служила у «свя-

---

<sup>4</sup> Zoellick R. B. The World Bank Group Beyond the Crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22340541~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:4607,00.html>

<sup>4</sup> United Nations Millennium Declaration. Resolution adopted by the General Assembly [without reference to a Main Committee (A/55/L.2)].- [Електронний ресурс, 8th plenary meeting, 8 September 2000]. – Режим доступу:

<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

<sup>5</sup> United Nations Millennium Declaration. Resolution adopted by the General Assembly [without reference to a Main Committee (A/55/L.2)].- [Електронний ресурс, 8th plenary meeting, 8 September 2000]. – Режим доступу:

<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

щенному загоні) – важкоозброєній кінноті. Наймана кіннота складалася з нумідійців, які вважалися в античні часи найбільш підготовленими лицарями, та іберійців. В армію Ганнібала входили також болеарци, кельти, бери, галли. Зрештою, на противагу Риму, який Ганнібал підкорив, він перетворив Карфаген з амбіційної регіональної держави у над імперію і створив світ, у якому ми живемо нині.

У економічному сенсі процеси цивілізаційної і культурної інтеграції являють собою таке поєднання і використання якостей представників різних національностей і релігій, яке забезпечує ефективніше вирішення проблем зростання блага кожної людини і в цілому представників *Homosapiens*. Ці зрушення формують новий світовий економічний ландшафт, що потребує, як це сформулював у своєму виступі президент Групи організацій Світового банку Б. Зелік, «системи міжнародної політичної економії», яка створить основи «відповідальної глобалізації» з відкритими ринками та довгостроковими інвестиціями, а не короткими грошима «капіталізму казино».

У XX і першому десятилітті XXI століття розширюється зацікавленість представників економічної науки до вирішення проблем використання міжцивілізаційних і міжкультурних відносин для цілей успішного ведення бізнесу, розвитку національних народних господарств та формування нового світового ландшафту здійснення фінансових і торговельних відносин. Переважна більшість досліджень орієнтована на мікрорівень і розвивається в рамках моделей міжнародного і міжкультурного менеджменту та маркетингу. Певні передумови закладені у працях лауреатів Нобелівської премії з економіки Дж. Акерлофа, Р. Ауманна, З. Батмана, А. Бергманна, В. Вікрі, О. Вільямсона, Г. Гофстеде, В. Д. Гудикунста, Ф. Кідланда, Е. Коппера, П. Кругмана, Д. Мірліліс, Е. Прескотта, Е. Остром, А. Сіна, Б. Майєра, М. Спенса, Дж. Стігліца, Т. Шеллінга. Широке визнання отримали праці західних економістів Дж. Д. Денієлса, Ф. Котлера, Дж. Кругмана, Е. Портера, М. Лі, Х. Радеба, Д. А. Рікса, Ф. Р. Рута, К. Сміта, Ф. Тромпенаарса, С. Шролл-Махла та інших.

Дослідження в галузі міжцивілізаційних і міжкультурних відносин на теренах СНД до останнього часу не набули великого поширення. Для них характерно перенесення досягнень західної економічної науки у господарську практику та навчальний процес спеціалізованих вищих навчальних закладів. У цьому сенсі на особливу увагу заслуговують російські публікації В. А. Алексуніна, А. С. Белорусова, Н. І. Ільїна, Т. І. Кузьміної, І. Г. Лукманової, А. І. Майзеля, Н. К. Моїсеєвої, С. Е. Пивоварова, Л. С. Тарасевича. Серед українських науковців у цих напрямках спеціалізуються Є. М. Азарян, Г. М. Дроздова, О. А. Кириченко, В. М. Куценко, В. В. Родченко, І. Ю. Сіваченко, Я. М. Столярчук, Т. М. Циганкова, П. А. Черномаз та інші.

Разом з тим у минулому десятилітті започатковані і виконані ряд оригінальних досліджень, у яких на фундаментальній основі вирішуються проблеми

цивілізаційного і культурного напрямків в аспектах економічного розвитку. Це роботи академіка НАН України Ю. Пахомова, члена-кореспондента НАН України В. Є Новицького, докторів економічних наук Л. Л. Антонюк, О. Г. Білоруса, В. С. Будкіна, І. В. Бураковського, В. А. Вергуна, Ю. Г. Козака, А. М. Колота, Д. Г. Лук'яненка, З. О. Луцишин, Ю. В. Макогона, Т. В. Орехової, Ю. В. Павлинка, Є. Г. Панченка, А. М. Поручника, А. А. Мазаракі, В. Р. Сіденко, С. В. Сіденко, А. С. Філіпенка, В. І. Чужикова, О. І. Шниркова, С. І. Юрія. З минулого року Міністерством освіти і науки України, Національною академією наук України, Українською академією аграрних наук України, Академією педагогічних наук України, Академією правових наук України та Академією мистецтв України *глобальні світоцивілізаційні процеси та зовнішньоекономічна політика України* віднесені до числа основних наукових напрямів та найважливіших проблем фундаментальних досліджень у галузі природничих, технічних і гуманітарних наук на 2009-2013 роки по розділу економічних наук в якості *пріоритетних комплексних міждисциплінарних досліджень*.

З огляду на відзначене, потребують також виокремлення найменш досліджені аспекти. Ними у вітчизняній науці (а загалом значною мірою і у світовій науці) залишаються теоретичні та прикладні аспекти менеджменту міжцивілізаційних і міжкультурних відносин у сфері економіки. «Дефіцит» таких розробок збільшується із зростанням рівня господарювання – від мікроекономічного до загальнонаціонального і наддержавного. Потребує обґрунтування відповідна термінологія, а також нерідко і введення її у науковий обіг. Усвідомлення більшості відзначених проблем приходить до фахівців та дослідників в процесі пошуку рішень подолання світової економічної і фінансової кризи.

*Метою* монографічного дослідження є виявлення світових закономірностей, тенденцій та новітніх методів менеджменту у сфері міжцивілізаційних і міжкультурних відносин, орієнтованих на використання їх у сфері управління українською економікою.

Монографічне дослідження складається із шести розділів, які логічно згруповані у три частини. У першій частині розглядаються цивілізаційні основи розвитку світової економіки. Досліджуються цивілізаційні, інтернаціональні та культурницькі фактори у зв'язку із потребою управління їхньою діяльністю. Значна увага приділена фактору довіри, що перетворюється в один з найважливіших факторів розвитку ринкових відносин на світовому та національному ринках.

Друга частина містить результати авторських досліджень інституалізації економіки та розвитку міжнародного менеджменту. Розглядаються мікроекономічні стратегії інтернаціоналізації та стратегічний менеджмент ТНК, відносини між материнською та дочірніми організаціями на світовому ринку. Ор-

ганізаційні напрями трансформації функціонування іноземного підприємства вивчаються, з одного боку, в аспекті транснаціоналізації компаній, з другого боку, як менеджмент персоналу на іноземному підприємстві у транснаціональній компанії, а також стосовно паблік афеарз та взаємодію ТНК з національними і наднаціональними зацікавленими організаціями.

У третій частині, виходячи з авторської логіки дослідження імперативу міжцивілізаційних процесів, досліджується міжкультурна взаємодія в системі економічних відносин. Обґрунтовано економічні основи міжкультурних процесів та розвиток методів міжкультурного менеджменту фірми.

Особлива вдячність автора за творчу співпрацю і підтримку у дослідженні міжцивілізаційних і міжкультурних процесів докторам економічних наук, професорам Василю Бричу, Дмитру Лук'яненку, Юрію Макогону, Аллі Мельник, Тетяні Ореховій, Наталії Тарнавській, Антону Філіпенку, а також іноземним колегам професорам Роланду Айзену (Німеччина), Уллі Арнольду (Німеччина), Лорану Гієрі (Франція), Джузеппе Бурджіо (Італія), Евангелосу Сіскосу (Греція), Маріо Тібері (Італія), Нікосу Цоунісу (Греція).

Найбільшу вдячність висловлюю ректору ТНЕУ, доктору економічних наук, професору, заслуженому діячу науки і техніки України Юрію Сергію Іллічу за високу оцінку вибраного наукового напрямку роботи, наукове консультування, постійну організаційну підтримку та сприяння у проведенні дослідження. Особливі слова вдячності за наукову редакцію книги.



# ЦИВІЛІЗАЦІЙНО- КУЛЬТУРНІ ЗАСАДИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

## Розділ 1

### СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **1.1. Глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки: тенденції і прогноз**

Нинішній ландшафт світової економіки був визначений у своєму загалу під час Другої світової війни переважно з огляду на наслідки Великої депресії. Інституційною основою міжнародних економічних відносин, особливо в аспектах регулювання валютно-фінансових питань, став Міжнародний валютний фонд. Він був створений 27 грудня 1945 року відповідно до розробленої 22 липня 1944 року Конференцією ООН угоди, що підписали 28 держав. В якості офіційних засновників МВФ як спеціального агентства ООН виступили 39 держав, у число яких входить і Україна.

Післявоєнна еволюція фінансово-економічної архітектури світової економіки визначилася поєднанням ряду політичних та економічних подій, що відбувалися протягом наступних 65 років. Можна виділити 10 найвпливовіших подій, які сформували теперішнє обличчя глобальної економіки (табл. 1.1). Зрозуміло, що й інші події позначалися на виникненні нових тенденцій у міжнародній економіці. Варто нагадати Суецьку та Синайську війни, арабо-



ізраїльську війну, збройний конфлікт між Корейською Народно-Демократичною Республікою і Південною Кореєю та інші.

Таблиця 1.1

**Десять подій, що формували глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки**

	Паризька мирна конференція (The Paris Peace Conference)
	Велика депресія (The Great Depression)
	Друга світова війна (World War II)
	Становлення численних економічних центрів (The Rise of Multiple Economic Centers)
	Холодна війна (The Cold War)
	Африканські незалежності (African Independence)
	В'єтнамські війни (The Vietnam War)
	Глобалізація фінансових ринків (Globalization of Financial Markets)
	Міжнародна боргова криза (The International Debt Crisis)
	Крах комунізму (Collapse of Communism)

Складено автором за: <sup>6</sup>.

Проте, наведені події позначилися більшою мірою на прийнятті глобальних економічних рішень. Саме Паризька мирна конференція держав-переможців (1919-1920 рр.) для вироблення і підписання умов з переможеними державами у Першій світовій війні, а після цього Велика депресія і Друга світова війна зробили необхідним інституційних змін глобального характеру і створення наддержавної багатосторонньої установи фінансової установи – МВФ.

Одночасно почала розвиватися тенденція по створенню численних економічних центрів у ландшафті світової економіки. У 30-ті роки – це Німеччина, Японія; на початку другої половини 50-х років ХХ століття – Саудівська Аравія і ЄС. Якщо до 1957 р. тільки три африканські країни були членами МВФ (Єгипет, Ефіопія і Південна Африка), пізніше – Ганна і Судан то до 1990 року всі 53 країни Африки стали членами фонду. У 30-ті роки частка США у світовому експорті впала з 22% до 12%; частка офіційних валютних резервів з 54% у 1948 р. до 12% у 1978 р. Зростала кількість вільноконвертованих валют, а у 1969 р. були засновані СПЗ (спеціальні права запозичень). У 1973 р. первісна Бреттон-Вудська система фіксованих, але регульованих валютних курсів була відмінена.

<sup>6</sup> Boughton J. M. The IMF and the Force of History: Ten Events and Ten Ideas That Have Shaped the Institution // IMF Working Paper. – May 2004. – P. 1-25 // <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0475.pdf>.

Ефект холодної війни треба розглядати з огляду на обмеження членства соціалістичних країн у МВФ і перетворення останнього у «капіталістичний клуб» з домінуванням «англосаксонської економіки». Зауважимо, що Сталін відмовився ратифікувати Бреттон-Вудську угоду через побоювання, що в ній домінуватиме Захід. У 1950 р. відмовилася від членства у МВФ Польща, через 3 роки – Чехословаччина, а у 1959 – Фідель Кастро; США заблокували членство у виконавчій раді маоїстського Китаю.

До нових реформ спонукали західні держави В'єтнамські війни, що показали недопустимість насадження євроатлантичних цінностей військовими методами. Особливо яскраво це засвідчили економічні складності в економіці США, зокрема поява жажливої інфляції, загострення соціальних проблем. Зовні для США були підірвані домінуючі економічні позиції та посилилася політична ізоляція.

У вирії подій другої половини попереднього століття суттєвий вплив на світоцивілізаційні процеси економічного характеру справила боргова криза, відправними точками якої вважається крах Бреттон-Вудської системи та перший нафтовий шок у 1973 року. Кредитна історія світу після цих подій є по суті історією періодичних загострень проблеми міжнародної заборгованості та криз., яка триває й донині. Це виражається, зокрема, у дефіциті бюджету таких країн як Німеччина, Франція, Італія і Іспанія, що відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічної стабільності Євросоюзу в цілому, оскільки їхня частка у ВВП становить 19, 14, 11 та 9%, відповідно; в той час, коли Греції, Бельгії – близько 2%, Португалії – 1,6%, країн Прибалтики – менш 1% <sup>7</sup>.

Зрештою, мало що змінилося б у світовій економічній цивілізації, не з'явився нові фундаментальні ідеї. У другій половині ХХ століття з макро- і мікроекономік розвинулася самостійна наука «міжнародна економіка», що, як пише Є. В. Савельєв, «вийшла» з цих наук, поступово набувши статусу самостійної частини економічної теорії»<sup>8</sup>. З огляду на публікації Міжнародного валютного фонду виділимо десять теорій, що формували глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки (табл. 1.2).

Серед ідей, що формували глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки на перше місце треба поставити кейнсіанську макроекономіку. Такий підхід має право на життя тому, що міжнародні фінансові організації засновані і функціонували як кейнсіанські установи для координації макроекономічної політики і попередження економічного спаду та безробіття.

---

<sup>7</sup> Пацієвський С. С. Криза євро і фінансово-боргова криза Євросоюзу / Пацієвський С.С. // Електронне наукове фахове видання Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України «Ефективна економіка». – 16.05.2010. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=217>.

<sup>8</sup> Савельєв Є. В. Міжнародна економіка: Підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – С. 19.

Таблиця 1.2

**Десять ідей, що формували глобальний цивілізаційний ландшафт  
світової економіки**

1.	Кейнсіанська макроекономіка (Keynesian Macroeconomics)
2.	Монетарні основи платіжного балансу (The Monetary Approach to the Balance of Payments)
3.	Макромоделі відкритої економіки (The Open-Economy Macro Model)
4.	Монетаризм (Monetarism)
5.	Моделі плаваючих валютних курсів (The Case for Floating Exchange Rates)
6.	Макроекономіка пропозиції (Supply-Side Macroeconomics)
7.	Нова класична макроекономіка (New Classical Economics)
8.	Тиха революція (The Silent Revolution)
9.	Вашингтонський консенсус (The Washington Consensus)
10.	Таргетування інфляції (Inflation Targeting)

Складено автором за<sup>9</sup>

Монетарні основи платіжного балансу змінилися завдяки розробці моделі Полака. Вона дозволила перш за все МВФ давати грошово-кредитне пояснення платіжним балансам країн та аналізувати причини економічних дисбалансів. Модель Полака є простою (має всього 4 рівняння) і потребує мало інформації. Зрештою, монетарні ідеї управління валютно-фінансовими процесами на світовому ринку дозволяють отримати формальне взаємовідношення між змінами внутрішнього компоненту грошової маси (внутрішнім кредитом) і змінами міжнародних резервів, яке пізніше може бути використане для визначення політики.

Макромоделі відкритої економіки створили теоретичну основу неолібералізму. Їхньою основою є модель Манделла-Флемінга. Сутність її полягає у зведенні дослідження відкритої економіки до двох ринків – товарного і грошового. Взаємодія між ними розглядається через призму процентних ставок і обмінного курсу валюти.

Позитивний внесок у економічну теорію монетаризму полягає у ретельному дослідженні зворотного впливу грошового світу на товарний світ і монетарної (грошової, валютної) політики на розвиток економіки. Монетарні концепції стали основою грошово-кредитної політики, яка нині є найважливішим важелем державного регулювання. Теорія одного з основоположників

<sup>9</sup> Boughton J. M. The IMF and the Force of History: Ten Events and Ten Ideas That Have Shaped the Institution // IMF Working Paper. – May 2004. – P. 1-25 // <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0475.pdf>.

монетаризм Фрідмена цілком орієнтована на практичне застосування і враховує дію психологічного фактора (мотиви поведінки людина) в різних економічних ситуаціях, наприклад, у ситуації «інфляційного очікування». За Фрідменом, психологічні фактори – це рівноправні складові врівноваження економічної системи.

Перехід до плаваючих валютних курсів був здійснений більшістю країн після краху Бреттон-Вудської системи. В їх основі лежить співвідношення між національною валютою та валютами інших країн, що складається на валютному ринку залежно від попиту і пропозиції. Використання плаваючих валютних курсів зменшує вплив зовнішніх факторів на національну економіку і «диктує» необхідність дотримання політики стабільності у всіх сферах життя, недопущення високих темпів інфляції і проведення жорсткої монетарної політики.

Значення макроекономіки пропозиції і нової класичної макроекономіки для розвитку світової економіки у ХХ столітті позначилося, по-перше, перенесенням зусиль з управління попитом на стимулювання сукупної пропозиції та активізацією виробництва і зайнятості; по-друге, домінуванням принципів асиметричності інформації і раціональності макроекономічних агентів. Ці ідеї орієнтували практиків на проведення політики зниження податків задля стимулювання інвестицій та інновацій. При цьому, вони мали усвідомлювати, що за умови раціональності у своїй поведінці економічних агентів і володіння ними ідеальною інформацією економіка не може бути нестабільною.

Попри розвиток наукових основ міжнародної економіки у багатьох країнах домінуюче значення надавалося ідеям урядового соціалізму. Тихі революції знаменували собою поширення ідей лібералізації щонайменше у економічній сфері. Чіткої кваліфікації таких революцій у економічній літературі не здійснено. Вважаємо, що до них можна віднести економічні реформи у 80-х роках в Індії, Мексиці і Танзанії, перебудову у Радянському Союзі, економічні та політичні перетворення у Чехословаччині. Зрештою, наприкінці 80-х років процеси економічної лібералізації стали універсальною силою розвитку більшості країн. Успіх цих тенденцій значною мірою пояснюється розширенням міжнародного руху капіталу завдяки підтримці з боку МВФ.

Певною мірою продовженням і підтримкою тихих революцій можна вважати концепцію за назвою «Вашингтонський консенсус»<sup>10</sup>. Її автор Джон Вільямсон презентував у 1989 р. як базові принципи економічної політики на час проведення реформ у країнах Латинської Америки. Вони були орієнтовані на використання міжнародними фінансовими організаціями із штаб-квартирами у Вашингтоні. Вашингтонський консенсус включав десять реко-

---

<sup>10</sup> Williamson J. In Search in a Manual of Technopols / Williamson John // The Political Economy of Political Reform / Jon Williamson, Editor. – P. Washington: Institute for International Economics, 1994. – P. 26-28.

мендацій: підтримання фіскальної дисципліни (мінімальний дефіцит бюджету); пріоритетність охорони здоров'я, освіти та інфраструктури у державних витратах; зменшення граничних ставок податків; лібералізація фінансових ринків для підтримання реальної ставки по кредитах на невисокому рівні; вільний обмінний курс; лібералізація зовнішньої торгівлі (переважно за рахунок імпорту мита); зниження обмежень для ПІІ; приватизація; дерегулювання економіки; захист прав власності. Як видно, Вашингтонський консенсус передбачає макроекономічну стабілізацію, мікроекономічну лібералізацію та відкриття внутрішнього ринку. У ньому проглядаються і символи завершення «холодної війни», і спроби експорту ідей монетаризації.

Практична реалізація «Вашингтонського консенсусу» виявила його певну недосконалість. Ринкова трансформація постсоціалістичних країн на основі ідей «Вашингтонського консенсусу» не забезпечувала довготривалого процесу поглиблення ринкових реформ. Як зазначив у газеті «День» польський економіст Гжегож Колодко, «спочатку Консенсус був, власне, орієнтований на економіки, що вже є ринковими, а не перебувають у процесі трансформації. Тому країни, які зіткнулися з проблемами перехідного періоду, ніколи не знаходили у Вашингтонському Консенсусі задовільної відповіді на свої найзлюбоденніші питання. Інтерпретація Консенсусу щодо постсоціалістичних економік передбачає, що закріплення фінансових основ і приватизація більшої частини державних активів буде достатнім заходом. Потім має розпочатися економічне зростання, яке необхідно підтримувати. Такий підхід виявився спрощеним, і все сталося не так, як передбачалося або було обіцяно»<sup>11</sup>.

«Слабкі» місця «Вашингтонського консенсусу» відносно постсоціалістичних країн виявилися перш за все у тому, що ця програма не враховувала особливостей створення нових ринкових інституцій та можливостей зміни існуючих лише на основі тактики поступовості в умовах істотності їхнього впливу на хід економічних процесів. Це ускладнило, а в деяких випадках зробило майже неможливим реалізацію принципів Консенсусу у реальних економічних відносинах. Саме тому лібералізація і приватизація – основа трансформаційних процесів, часто давала зворотній ефект у сподіваннях на зростання ділової активності.

Заради справедливості варто зазначити, що сам автор «Вашингтонського консенсусу» відзначав недопустимість надання надмірного значення йому при визначенні економічної політики, особливо в питаннях приватизації. Оцінюючи практику, що склалася, Джон Вільямсон писав у польській пресі: «У багатьох випадках процес приватизації зводиться до вольової передачі власності, часто в руки «добре інформованих» або «друзів», за рахунок суспільства... Приватизація є бажаною метою, але треба значно більше уваги

---

<sup>11</sup> Колодко Г. Трансформація постсоціалістичних економік і пост-Вашингтонський Консенсус / Гжегож Колодко. – День. – 1999. – 2 лютого.

звертати на методи її реалізації. Необхідно більше слідкувати за тим, щоб приватизація проводилася абсолютно чесно. Якщо це призводить до уповільнення її темпів – хай буде так. Ціллю не може бути «приватизувати так швидко, як це можливо»; необхідна приватизація, яка збільшить ефективність без концентрації багатства»<sup>12</sup>.

Альтернативою «Вашингтонському консенсусу» став «Поствашингтонський консенсус», ідея якого належить іншому Лауреату Нобелівської премії, колишньому першому віце-президенту Світового банку Дж. Стігліцу. Суть «Поствашингтонського консенсусу» полягає у пріоритетності розвитку соціальної сфери на основі посилення фінансового регулювання, конкуренції і транспарентності ринків, а також у стимулюванні передачі технологій. Всього «Поствашингтонський консенсус» складають дев'ять принципів. Наведемо їх за монографією А. С. Філіпенко<sup>13</sup>:

- 1) «Збільшення заощаджень, у першу чергу шляхом підтримання фінансової дисципліни;
- 2) Переорієнтація суспільних витрат на соціальні потреби;
- 3) Реформування податкової системи (також впровадження економічного податку і земельної ренти);
- 4) Посилення банківського регулювання;
- 5) Підтримання конкурентоспроможного обмінного курсу, відмова від плаваючого курсу і системи валютної ради (currency board);
- 6) Досягнення внутрішньої регіональної лібералізації торгівлі;
- 7) Розвиток конкурентної ринкової економіки шляхом приватизації і дерегулювання (включно ринок праці);
- 8) Закріплення строго визначених прав вартості, створення ключових структур, таких як незалежні центральні банки, сильні бюджетні організації, незалежне і не корумповане правосуддя і біржі праці;
- 9) Збільшення витрат на освіту, і перш за все на початкову і середню школу.»

Положення «Поствашингтонського консенсусу» позитивно сприймаються в країнах колишнього радянського простору, зокрема і в Російській Федерації. Аналізуючи ініціативу Дж. Стігліца, російські академіки О. Богомолів і А. Нікіпелов погоджуються з ним у тому, що «головне – це не лібералізація і дерегулювання, а створення механізму регулювання, що забезпечує ефективну роботу фінансової системи... Люди прагнуть до стійкого розвит-

---

<sup>12</sup> Williamson J. Differing Interpretations of the Washington Consensus // Distinguished Lectures Series. № 17. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management (WSPiZ) and TIGER. – Warsaw, 2005. – [Електронний ресурс: <http://www.tiger.edu.pl/publicacje/dist/williamson.pdf>].

<sup>13</sup> Филипенко А. С. Экономическая глобализация: истоки и результаты / А. С. Филипенко. – Москва: «Экономика», 2010. – С. 72-73.

ку, що включає збереження природних ресурсів і збереженню здорового навколишнього середовища. Люди прагнуть до рівноправ'я, коли всі, а не тільки привілейовані групи користуються плодами суспільного прогресу. Люди прагнуть до розвитку демократії, за якої громадяни... бувають участю прийнятті рішень, що справляють вплив на їх життя»<sup>14</sup>.

Знову ж таки треба підкреслити, що ідеї, інструменти і механізми «Поствашигтонського консенсусу», як і «Вашингтонського консенсусу» треба розглядати як рамкові, що мають стратегічний характер. У кожній країні і на кожному етапі її розвитку необхідно враховувати конкретні економічні, політичні і соціальні умови, що обумовлюють необхідність у відмові або корегуванні перелічених принципів ч прийнятті нових. Не випадково при виробленні трансформаційної політики експерти користуються формулою «Вашингтонський консенсус» + «Поствашигтонський консенсус» + інші принципи. При цьому особлива увага приділяється ефективному функціонуванню фінансових ринків, підтримці конкуренції і боротьбі з монополізацією. У сфері державного управління акценти розставляються в питаннях ефективності наявних регуляторів, прозорості компаній і боротьбі з інфляцією у розумних межах.

Уроки світової фінансової кризи засвідчили необхідність нової парадигми глобального світового розвитку, за якої належить відмовитися від панівних неоліберальних теорій на користь новим концепціям. Перш за все потребують розвитку теорії, що забезпечують створення механізму поєднання ринку з директизмом та розвиток демократичних основ у міжнародних відносинах. У зв'язку з цим нову роль мають відігравати реформовані міжнародні економічні і фінансові організації.

Ідея таргетування інфляції полягає у визначенні цільового показника (таргета), досягнення якого призведе до стабільності цін в країні. У 1990-х роках вона захопила економістів як напрям валютної політики, орієнтованої на забезпечення цінової стабільності. Її практична реалізація розпочалася з Нової Зеландії у 1989р., через рік вона була прийнята у Канаді, а до кінця 1990-х років розповсюдилася щонайменше на дюжину країн<sup>15</sup>. Зацікавленість МВФ у підтриманні ідеї таргетування інфляції полягала в тому, щоб заохочувати уряди країн, що розвиваються до прийняття стійкої валютної політики.

Безперечно, можна дискутувати щодо достатньої обґрунтованості включення саме перелічених подій та ідей до найбільш впливових в аспектах наявної архітектури світової економічної цивілізації. Однак, незаперечним

---

<sup>14</sup> Грани глобализации. Трудные вопросы современного развития (с предисл. и послесл. М. С. Горбачева) / Богомолов О.Т., Арбатов А.Г., Горбачев М.С // М.: Горбачёв-фонд, Альпина Паблишерз, 2003. – С. 142.

<sup>15</sup> Schaechter A., Stone M. R., Zelmer M. Adopting Inflation Targeting: Practical Issues for Emerging Market Countries [Електронний ресурс]. – International Monetary Fund: December 19, 2000. – Режим доступу: <http://www.imf.org/external/pubs/nft/op/202/index.htm>.

є й те, що вони суттєво змінили ландшафт міжнародної економіки. Хоча при цьому можна назвати й інші події та ідеї, без яких неможливим був би економічний розвиток сучасності.

Суттєвим нині є усвідомлення того, що світова економіка увійшла у ту фазу свого розвитку, коли вона потребує становлення нового порядку. Якщо так, то необхідно вичленити нові події і ідеї, які визначають і визначатимуть цей процес. На жаль в одному дослідженні складно і неможливо знайти однозначні рішення. Проте деякі з них вже можна назвати (див табл. 1.3 і 1.4).

*Таблиця 1.3*

**Якісно нові події, що формують новий глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки**

1.	Крах системи планової економіки в СРСР і ЦСЄ
2.	Економічні реформи в Китаї та Індії
3.	Експортоорієнтовані стратегії економічного зростання у Східній Азії
4.	Нагромадження величезних валютних резервів у країнах, що розвиваються
5.	Формування у розвинутих країнах боргової та ігрової економіки
6.	Світова фінансова та економічна криза
7.	Енергетичні війни в Європі
8.	Самопроголошення Великої двадцятки
9.	Формування п'ятої світової економічної системи

Джерело: Складено автором

Варто зазначити, що фундаментальною ідеєю, в рамках якої формувалася теорія і практика функціонування світової економіки, було припущення всесильності ринку, який спроможний «справедливо» вирішити все і привести економічні суб'єкти до єдино вірних рішень. Оцінюючи причини та наслідки глобальної економічної кризи 2008 року, лауреат Нобелівської премії Пол Кругман у вересневому номері «The New York Times» зазначає, що «у золоті роки економісти вірили, що ринки за своєю суттю є стабільними по суті, що ціни, акції та інші активи завжди були оцінені правильно. Не було нічого у поширених моделях, що віщувало можливість такого колапсу, який стався у минулому році. У той же час, макроекономісти були розділені за точкою зору. Головна відмінність між ними полягала в тому, що одні наполягали, що ринкова економіка ніколи не збивається зі шляху, а інші вважали, що можливі суттєві відхилення від шляху процвітання, але це може і повинно бути виправлено всемогутньою Федеральною Резервною Системою. Жодна



сторона не була підготовлена, щоб впоратися з економікою, що зійшла з рейок, незважаючи на всі зусилля ФРС»<sup>16</sup>.

Недосконалість теперішньої системи міжнародної економіки у теоретичному і прикладному аспектах полягає у тому, що вона не здатна забезпечити передбачливість і передбачувальність розвитку. Це особливо наявним стало на фоні нарощування глобальних тенденцій зростання ВВП, збільшення кількості «рівноправних» національних економічних гравців та підвищення рівня зв'язаності національних економік. «Як мені видається, - пише П. Кругман, - економіка збилася зі шляху, тому що економісти, як група, прийняли красу, одягнену у гарно викладену математику, за правду... На жаль, це романтичне бачення економіки призвело більшість економістів до ігнорування всього того, що може піти не так. Вони закривають очі на обмеження людської раціональності, які найчастіше призводять до бульбашок; до проблем установ; недосконалості ринків - особливо фінансових ринків - це може призвести операційну систему економіки до раптових, непередбачуваних аварій, а також про небезпеки створені, коли регулятори не вірять в регулювання»<sup>17</sup>.

Не можна сказати, що у таких оцінках П. Кругман оригінальний. Вже задовго до фінансової кризи 2008 р. були оцінки стану економічної науки, у яких зверталася увага на обмеженість діючих моделей і недопустимість прийняття рішень виключно на здійснених за їхньою методикою розрахунків. «Схоже на те, - відзначав Дж. Гелбрейт ще 1967 р. в монографії «Нове індустріальне суспільство», - що пізнаючи все більше про все менше, фахівець ризикує стати круглим невігласом. Економісти, схильні використовувати математичні методи, звинувачують всіх інших у намірах поступитися точністю. Ці інші у свою чергу вважають науковців, що оперують символами, людьми як таких, які нічого не практиці»<sup>18</sup>.

Висновок, який, певно, прозвучить дещо радикально, але більше близький, ніж далекий від реальності, полягає в тому, що у кризовому стані сьогодні більшою мірою опинилася перш за все економічна думка, а вже скоріше за все після цього і сама економіка. Можна цілком погодитися з П. Кругманом, що «економісти повинні навчатися жити з messiness. Тобто, вони повинні визнати важливість ірраціональної і непередбачуваної поведінки, часто стикаючись з своєрідною недосконалістю ринків і визнати, що до елегантної економічної «теорії всього» ще далеко. У практичному плані це призведе до

---

<sup>16</sup> Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? – The New York Times. – 2009 – 2 September. Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>.

<sup>17</sup> Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? – The New York Times. – 2009 – 2 September. Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>.

<sup>18</sup> Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гелбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602, [2] с. – (Philosophy). С. – 569.

більш обережних консультацій з питань політики – і зниження готовності ліквідувати економічні гарантії з вірою, що ринок вирішить усі проблеми»<sup>19</sup>.

Досліджуючи події, що відбуваються останнім часом на глобальному рівні, треба наголосити на системній кризі світової економіки. Вона розгорнулася у різних сферах, хоча у літературі увага акцентується переважно на фінансових аспектах. Насправді вже не можна знехтувати і загострення кризи нагромадження, і поглиблення глобальної екологічної кризи, і наявність глобальної продовольчої кризи, і кризу «соціальної інтеграції», і кризу існуючих політичних систем з репрезентативною демократією, і глобальну кризу безпеки. Часто ці тенденції об'єднуються поняттям «криза глобального капіталізму».

В цілому варто стверджувати про настання кризи самої глобалізації у сенсі потреби в нових формах її розвитку. Про це так пише відомий аналітик і публіцист газети «Newsweek» Ф. Захарія у статті під назвою «Капіталістичний маніфест: жадність – це благо»: «У більш широкому сенсі фундаментальна криза, з якою ми зіткнулися, це – криза самої глобалізації. Ми глобалізували національні економіки. Торгівля, поїздки і туризм об'єднують людей. Технологія створила всесвітні мережі поставок, міжнародні компанії й міжнародних споживачів. Але політика наших країн залишається однозначно національною. Це напруження є основою багатьох катастроф нашого часу – напруження, викликане невідповідністю глобальних проблем, що виникають у взаємозв'язаних економіках, і політичних процесів, які не спроможні привести до глобальних рішень. Без поліпшення міжнародної координації ми стикаємося з новими лихами, що, кінець кінцем, може призвести до відходу від глобалізації в бік безпеки (і повільного зростання) захищених національних економік»<sup>20</sup>.

Отже, нинішній кризовий стан у світовій економіці – це великий удар по ній. Проте, для національних економік він не матиме наслідків Великої депресії, хоча вони для них будуть різними. Особливо для країн, що більшою мірою залежать від зовнішніх ринків, як це має місце з Україною. Саме навпаки – *перша світова криза ХХІ століття завдає більшою мірою удари по глобальній системі і засвідчує потребу її кардинальної зміни*. При цьому має бути враховано, що паралельно з глобалізацією розвиваються процеси дезинтеграції і фрагментації, які мають протилежну направленість. Потребуватимуть пошуку рішення щодо гармонізації тенденцій інтернаціоналізації і виживання держави, адже без цього неможливо забезпечити вирішення завдань наддержавного регулювання.

---

<sup>19</sup> Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? – The New York Times. – 2009 – 2 September. Режим доступу:

<http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic.html>.

<sup>20</sup> Zakaria F. The Capitalist Manifesto: Greed is Good / Fareed Zakaria. – Newsweek. – 2009. – 12 June.

З огляду на потреби наддержавного регулювання, які надзвичайно активно стимулюються Великою двадцяткою і особливо Великою вісімкою, постає особливо гостро проблема про майбутню ліберальну або неоліберальну модель світової економіки. З 2010 року у практичному вирішенні цієї дилеми домінантною стала позиція США та європейських країн. Узагальнюючи її зміст, почесний президент Світової Федерації Асоціацій ООН угорець М. Шимаї, пише, що вона містить «велику кількість різноманітних заходів, починаючи від зміни мотивації керівництва банків, щоб ті не були заінтересовані в аферах з чужими грошима, до введення нових схем протициклічних дій уряду. Інша група заходів, яку через її глобальний характер важче втілити у практику, є ще більш необхідною. Це – відновлення балансу між виробництвом і споживанням як на рівні окремих людей, так і на рівні урядів (ще більшою мірою)...»<sup>21</sup>.

Формування нової системи наддержавного регулювання повинно перш за все забезпечити контроль над процесами, що відбуваються у розвинених країнах і має загрозливий характер для світової економіки. Це потребує моделювання майбутніх загроз або своєчасного виявлення появи нових. Для пояснення цієї тези можна послатися на рішення США щодо скасування обмежень на операції комерційних банків з цінними паперами. Ефективна система наддержавного регулювання фінансового ринку мала б відреагувати на такі процеси, особливо з огляду їх наслідків, пов'язаних із сек'юритизацією активів. Щодо виявлення цих негативних тенденцій, то для експертів це нескладно було б зробити. Адже по суті справи у даному випадку облігації банків імітуються під забезпечення раніше виданих кредитів і може бути закладена в інший банк під забезпечення раніше виданих кредитів. Парадокс ситуації полягає в тому, що забезпеченням нового кредиту стає кредитна заборгованість, що створює «кредитну» піраміду.

У наддержавному механізмі регулювання особливу зацікавленість повинні мати країни з ринками, що формуються. Це проявилось в умовах України, як і в багатьох інших країнах, зокрема за наслідками фінансової та економічної кризи 2008-2009 років. Адже не можна заперечувати, що при наявності міжнародного контролю не були б допущені надзвичайно високі темпи зростання кредитів; задоволення і підтримка збільшення попиту за рахунок імпортової продукції та іноземних кредитів; значне розширення присутності іноземних банків у банківській системі країни; підтримання центральним банком ліквідності банків-боржників з іноземним капіталом замість їх банкрутства, які до цього отримали високі прибутки за рахунок споживчого і будівельного кредитування. До того ж і Міжнародний валютний фонд, до якого звертаються країни, що розвиваються, виявляється політично зацікавлений у підтримці дочірніх банків своїх основних акціонерів, що представляють роз-

---

<sup>21</sup> Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи / М. Шимаї. – Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 26.

винуті країни. Мало того, певна політична заангажованість МВФ не є виключенням, що становить один з напрямків його реформування.

На що могла б сподіватися Україна від системи наддержавного регулювання? У найбільш загальному формулюванні, це – **збалансування національних інтересів з міжнародними процесами незалежно від інтересів окремих політико-економічних сил**. З позицій процесів, що відбуваються протягом 2008-2010 років, механізм наддержавного регулювання мав би не допустити процесів «порятунку» всієї банківської системи за рахунок держави, а стимулював стратегію капіталізації в рамках зменшення кількості банків і формування системи сильних кредитних організацій. При цьому вимагалось б «покарання» тих банківських установ, що направили рекапіталізаційні кошти на конвертацію та виведення валюти за кордон. Думається, що міжнародний контроль мав би вимагати «рівноправ'я» між національною і іноземними валютами в аспектах забезпечення виплат іноземних позик у національній валюті попри те, що це не відповідає інтересам банків з іноземним капіталом, оскільки, як справедливо вважає академік В. Геєць, «видані ними позики будуть майже експропрійовані»<sup>22</sup>.

Зауважимо, що рулювання міжнародних потоків капіталу повинно мати також в полі зору участь дочірніх банків з іноземним капіталом у розв'язанні завдань економічного розвитку країн їхньої присутності. З огляду на українську дійсність, за оцінкою В. Гейця, «ситуація досі мала виглядати з точністю до навпаки. Українська держава разом з НБУ допомагає вирішувати гострі проблеми банків з іноземним капіталом, хоча в умовах кризи проблеми врятування національної економіки та її банківської системи є першочерговими»<sup>23</sup>. Поєднання національних і міжнародних інтересів на основі наддержавного економічного регулювання має розглядатися як таке, за яким іноземний капітал повинен працювати на соціально-економічний розвиток країни присутності не меншою мірою, ніж на вирішення виключно корпоративних інтересів. І вже жодним чином не бути фактором погіршення економічної і соціальної ситуації як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах.

Для нинішнього етапу розвитку світової економіки характерним є те, що її обличчя у другій половині XXI століття набуло вигляду «боргової економіки». Це проявляється у тому, що «фінансові процеси перерозподіляють майбутню вартість і впливають на основні параметри відтворювального процесу на перспективу»<sup>24</sup>. Для боргової економіки притаманним є розвиток, за яким макроекономічна рівновага досягається за умови врахування майбутнього виробництва і споживання. Це супроводжується відповідними фінансо-

---

<sup>22</sup> Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. № 4. – С. 12.

<sup>23</sup> Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. № 4. – С. 13.

<sup>24</sup> Бурлачков В. Особливості сучасних економічних процесів і грошово-кредитна політика / В. Бурлачков // Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 17.

вими інноваціями, суттєвими складовими яких є заборгованість домашніх господарств і масштабний ринок деривативів. «Мильна бульбашка» зобов'язань суб'єктів господарювання рано чи пізно лопається і точкою її розриву є порушення збалансованості у ланцюжку зростання «ВВП – сукупна заборгованість суб'єктів підприємництва, включно з домашніми господарствами». Так, сукупна заборгованість домашніх господарств у США становила у 1929 р. 100% ВВП; у 1950-ті роки – близько 45%; у 2007 р. – 130%<sup>25</sup>.

Зворотною стороною боргової економіки став ігровий характер її. Це нівелює ефективність ринкового механізму, який стає неспроможним забезпечити визначення довгострокових напрямків розвитку бізнесу та інвестиційну спрямованість фінансових потоків. На передній план висуваються спекулятивні операції, що перешкоджають формуванню фундаментальної вартості товарів і фінансових інструментів.

Продовжуючи докладніший аналіз новітньої економічної історії, з'ясовуючи появу якісно нових подій, що формують новий глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки, до наведених у табл. 3 подій можуть і повинні бути додані інші. Проте, їхня оцінка призводить до виокремлення загальної тенденції, яку можна сформулювати як таку, що *похитнула міжнародну економічну систему, яка склалася у середині ХХ століття і розвивалася за еволюційними принципами*.

У цілому суттєвим є трансформація четвертої світової економічної системи, початок якої датується Великими географічними відкриттями. Її досягненнями є великі наукові і технічні відкриття та розвиток індустріальної цивілізації. На рубежі II і III тисячоліть формується *п'ята світова економічна система*. Як пише А. С. Філіпенко, її «обриси будуть ясніше вимальовуватися після реалізації рішень 20 найбільш економічно могутніших країн, у рамках спільно виробленої системи мір з подолання наслідків сучасної світової фінансової кризи»<sup>26</sup>. Проте, можна без побоювання на допущення помилки стверджувати, що п'ята світова економічна система буде мати *високий рівень єдності*, де національні кордони і політичні системи не впливатимуть суттєво на міжнародні економічні відносини.

Звичайно, для п'ятої світової економічної системи буде притаманна якісно новий образ міжнародних виробничих систем. В них використовуватиметься широко техніка і технологія майбутнього, взірці яких нині використовуються дуже і дуже обмежено, проте інтенсивно удосконалюються. Це – різноманітні види інформаційно-комп'ютерної техніки і технологій, біотехнології, нанотехнології. Майбутнє виглядає за умов домінуючої ролі міжнародного менеджменту, регіональних та міжнародних економічних і фінансових організацій. В економічній літературі визнається, що новий тип факторів виробництва має створи-

---

<sup>25</sup> Бурлачков В. Особливості сучасних економічних процесів і грошово-кредитна політика / В. Бурлачков // Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 17.

<sup>26</sup> Филипенко А. С. Экономическая глобализация: истоки и результаты / А. С. Филипенко. – Москва: «Экономика», 2010. – С. 92.

ти ноосферний, креативний тип виробництва. Це буде час домінування як за питомою вагою у сукупному продукті, так і за чисельністю праці науковців, інженерів, фінансистів, економістів, юристів, менеджерів.

Таблиця 1.4

**Ідеї і тенденції, що формують новий глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки**

1.	Міжнародна політична економія
2.	Відповідальна глобалізація, що орієнтована на багатополярність зростання
3.	Збалансоване економічне зростання на основі великої кількості полюсів зростання
4.	Глокалізація (Glocalization)
5.	Теорія достатку і домінування середнього класу
6.	Перехід без опору влади у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів («техноструктури») або посилення ролі кваліфікованого персоналу порівняно з власниками капіталу
7.	Розширення сфери використання планових методів і паралельне з ринковими їх існування
8.	Формування нового світового економічного порядку і світового уряду
9.	Економіка знань (інформаційна)

Джерело: складено автором

Отже, нині людство має справу з *подвійною кризою*: економічної думки і економічної практики. При цьому, вони не є однопорядковими. Криза економічної думки обумовила значною мірою кризу економіки як практичної діяльності. Доконаним фактом є інтегрована світова економіка, у якій не 44 держави є членами МВФ, як це було на час його заснування, а 186; не 23 країни є членами СОТ, як у часи створення її, а 153; у якій відсутні колонії, що становили більшість країн та нині відносяться до таких, які розвиваються. За темпами зростання вони часто значно випереджають розвинуті країни.

В умовах кардинальної зміни економічної ситуації стала потреба у формуванні *міжнародної політичної економії* як нового напрямку у економічній науці. Минула система, як зазначає президент Групи організацій Всесвітнього банку Р. Зеллік, «канула в лету, і політична економія ХХІ століття потребує створення нового порядку, що відобразив би все зростаючу роль країн, що розвиваються. Ці країни являють собою джерело потенційного економічного зростання, що може призвести до формування більш збалансованої світової економіки»<sup>27</sup>.

Близька позиція лауреата Нобелівської премії Д. Норта. Він пише: «Намагаючись зрозуміти функціонування економіки, натрапляємо на тіс-

<sup>27</sup> Zoellick S. The World Bank Group Beyond the Crisis. – Режим доступу: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22340541~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>.

ний зв'язок між державним ладом та економічною системою, а тому мусимо **розвивати правильну політичну економію**. Сучасна макроекономічна теорія ніколи не розв'яже своїх проблем, якщо її користувачі не визнають, що політичні рішення кардинально впливають на функціонування економіки. Хоча на даний момент ми почали це визнавати, потрібно набагато тісніше поєднання політики з економікою»<sup>28</sup>. Поза всяким сумнівом, аналогічно потребі у сучасній політичній економії для національних економік, існує необхідність у формуванні міжнародної політичної економії, що могла би стати науковою основою управління міжнародними економічними відносинами.

Міжнародна політична економія мала б особливу увагу приділити проблемам виробництва віртуальних грошей, які спроможна нині продукувати світова економіка. *Ceteris paribus*, через них обсяги капіталу, що функціонує поза межами країн походження, фактично перевищують розміри світового ВВП. Відповідно деяких оцінок сумарна номінальна вартість деривативів, що обертаються на ринку, на початок останньої світової кризи сягнула 600 трлн. дол., тоді як світовий ВВП складав близько 55 трлн. дол.<sup>29</sup>.

Заклик до розвитку міжнародної політичної економії прозвучав і у висновках до виступу Зелліка на відкритті щорічних зборів Групи організації Всесвітнього банку 6 жовтня 2009 р. «Нам потрібна система міжнародної політичної економії, що відображала б нову багатополярність економічного зростання. Необхідно, щоб її невід'ємною складовою частиною, «відповідальними зацікавленими сторонами» стали держави із зростаючою питомою вагою; при цьому треба визнати, що в цих країнах, як і раніше, живуть мільйони бідних, а самі ці країни мають справу із складнішими проблемами в області розвитку»<sup>30</sup>.

Ідеї розвитку міжнародної політичної економії найбільше поширення отримали в англосаксонських країнах. Її представниками є впливові критики неоліберальної моделі глобалізації та сучасні економ-екологи Р. Андергілл, Л. Вейс, Д. Гелд, Е. Геллайнер, П. Евенс, П. Канцельштайн, Т. Пемпел, Т. Скопол, С. Стрендж, Ф. Черні та інші<sup>31</sup>. Вони наполягають на кардиналь-

---

<sup>28</sup> Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюб. – К. Основи, 2000. – С. 143

<sup>29</sup> Дунаева Е. Теорії цін і глобалізація / Дунаева Е. // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4 – С. 99.

<sup>30</sup> Zoellick S. The World Bank Group Beyond the Crisis. – Режим доступу: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22340541~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>.

<sup>31</sup> Сиденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сиденко. – Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний ви-

ному перегляді економічних підходів і якомога більшому врахуванні взаємодії навколишнього середовища і господарської сфери. Критики неоліберальної глобалізації в основному визнають суттєвий вплив на взаємодію суб'єктів господарювання неформальних і позаекономічних умов соціокультурного середовища, морально-етичного клімату у суспільстві і т. і.

Предметом міжнародної політичної економії має бути посткапіталістична система як глобальна мережа національних економік. На черзі пошук співвідношень між «паперовою» і «реальною» економікою. Не відкидаючи позитивної оцінки швидкого зростання фінансового сектору з домінуванням руху грошей, акцій, облігацій, деривативів, ф'ючерсів та інших фінансових інструментів, треба зазначити недопустимість негативного впливу «паперової» економіки на «реальну». Перша світова економічна криза в основі своїй має причиною підрив життєстійкості реальної економіки «паперовою», коли прагнення отримання доходів любою ціною витиснуло стимули орієнтації потоків капіталу на виробництво засобів існування людства.

З'ясування економічних законів функціонування глобальної реальної економіки та пошук нових механізмів забезпечення цього процесу дати відповідь на питання, чи виходить світова економіка з ери глобалізації та «неолібералізму» і вступила у «постнеоліберальний» світ. Постає необхідність у з'ясуванні ролі не лінійності новітніх процесів на глобальному ринку, особливо в аспектах відсутності законів подібності в часових рядах економічних змінних. Адже економічній науці, як свідчать дослідження фінансового ринку, належить знайти методи управління в умовах високої ймовірності значних та непередбачувальних коливань ринкових змінних. Це нині проявляється у тому, що, як зазначає В. Бурлачков, «статистичний розподіл доходності фінансових активів є не гауссівським (нормальним), а розподілом Парето-Леві (його дзвіноподібний графік піднятий над горизонтальною віссю)»<sup>32</sup>. За такого розподілу отримується нескінченна дисперсія, що є свідченням нерівноважності економічної системи і розвитку її в умовах явищ турбулентності, а сама дисперсія втрачає роль вимірника фінансового ризику. З огляду на це для міжнародної політичної економіки особливу актуальність набуває дослідження різноспрямованості динаміки вартості грошей у внутрішній і зовнішній економіці, іншими словами, поєднання інфляції із зростанням валютного курсу, що детермінує зростання процентної ставки і вигідність зарубіжних запозичень для ТНК. Зрештою, деформуються процеси трансформації доходів у заощадження, а останніх – у інвестиції.

---

мір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – С. 75.

<sup>32</sup> Бурлачков В. Особливості сучасних економічних процесів і грошово-кредитна політика / В. Бурлачков // Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 18.



Нові завдання міжнародної економічної науки потребують нового осмислення можливостей економіко-математичного моделювання. Невідповідність їх сучасним процесам у світовій економіці так характеризує Ф. Мішкін, який входить до складу керівництва ФРС США: «...формальних моделей монетарної політики, яка описує відповіді на фінансову нестабільність, на жаль, поки що немає»<sup>33</sup>. Уявляється, що математика повинна знайти методи рішення економічних задач, що будуватимуться на врахуванні інтенсивності і мінливості інформаційних процесів, відсутності законів подібності, а також нелінійності фрактальних процесів.

Одним із аспектів досліджень міжнародної політичної економії має стати міжнародна податкова система як певна структура майбутнього світового уряду. Потреба в таких рішеннях стала очевидною в процесі подолання наслідків кризи 2008 року, а ще більшою мірою – необхідністю упередження руйнівних наслідків криз майбутнього. Так, у грудні 2009 року лідери Євросоюзу звернулися до Міжнародного валютного фонду з проханням вивчити можливість введення *всесвітнього податку* на міжнародні фінансові трансакції або «податок Тобіна», який вперше запропонував цей збір на підтримку країн, що розвиваються. Ідея полягає в укладанні «соціального контракту» з суспільством та забезпеченні його захисту від ризиків. Поряд з цим ставиться проблема додаткових страхових платежів і резервних фондів.

Попри те, що податкову ініціативу європейців не підтримали МВФ і США, міжнародне співтовариство ближче до його прийняття, ні до «довічного поховання». Тим паче, що у червні 2009 року під тиском складнощів з євро і кризою у грецькій економіці, Велика Британія, Німеччина і Франція прийняли рішення щодо введення податку на балансові активи банків з метою підключення їх до участі у відновленні світової економіки після кризи. Згідно плану британського уряду із січня 2011 року ставка податку на активи банків буде встановлено на рівні 0,04%, а у 2012 році – 0,07%. Загалом, велика Британія розраховує стягнути з банків 2 млрд. фунтів стерлінгів (3,1 млрд. доларів)<sup>34</sup>.

Формування сучасної фундаментальної політико-економічної науки, орієнтованої на вивчення законів і закономірностей розвитку на світовому рівні неможливо, якщо не відмовитися від певних постулатів, що набули догматичного характеру. До них можна віднести перш за все безумовну віру в абсолютну ефективність ринкових відносин і, як антитеза їй, – не-ефективність суспільного сектору. Універсальність ринкового механізму в умовах зростання асиметричності ринкової інформації не забезпечує

---

<sup>33</sup> Mishkin F. Monetary Policy Flexibility, Risk Management, and Financial Disruption // Speech at the Federal Reserve Bank of New York. – 2008. – January 11 // [federalreserve.gov/newsevents/speech/mishkin20080111a.htm](http://federalreserve.gov/newsevents/speech/mishkin20080111a.htm).

<sup>34</sup> Крупнейшие державы Европы согласились ввести общий банковский налог. – 22.06.2010.ва – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lenta.ru/news/2010/06/22/levy/>

об'єктивності вартісних показників. Відповідно зростає інформаційна асиметричність у відносинах між акціонерами і менеджментом в управлінні великою власністю.

Серед інших догм експерти виділяють твердження про пріоритетне значення залучення іноземних інвестицій. Розширення міжнародного руху капіталу приводить до зростання вразливості національних економік від зовнішніх шоків. Особливо відчутною ця небезпека стає в умовах світових криз, тому що іноземні інвестори віддають перевагу виведенню фінансових ресурсів у міжнародні фінансові центри, а дочірні структури іноземних банків концентрують ресурси в центральних офісах.

Треба вважати такою, що набуває характеру догм надання переваг у формуванні економічної політики високому рівню кредитування. Це є формою трансформації традиційної економіки в боргову. Як свідчать події світової кризи 2008-2009 років, домашні господарства залюбки беруть низькопроцентні кредити. Тим самим формується висока заборгованість, яка переростає у асиметрію між споживанням і заощадженням з ефектом дестабілізації інвестиційного процесу.

Зрештою, зростання фондових ринків як результату спекулятивних операцій і викривлення фундаментальної вартості фінансових активів ставить на порядок денний необхідність переоцінки значення зростання фондових індексів як таких, що свідчать про позитивні впливи на економіку. З огляду на те, що на їх динаміку значний вплив справляє надлишкова ліквідність та інфляційні тенденції.

У ХХІ століття світ увійшов переважно як такий, що розвивається завдяки глобалізації. Це створило умови для суттєвого зниження бідності. Проте, взаємозалежність національних економік засвідчило, що глобальними можуть бути не тільки позитивні тенденції і результати, а й негативні. Це відноситься насамперед до економічних і фінансових криз, які через глобалізацію стають також глобальними. Глобальний характер набуває наростання темпів зміни клімату, із локальних спалахів у глобальні загрози переростають багато захворювань – атипова пневмонія, вірус групи H1N1.

З огляду на суперечливий характер наслідків глобалізації варто розвивати концепцію *відповідальної глобалізації*. Вона має стати теоретичною основою реформування глобалізації, спрямування її на скорочення збитків, котрі вона може принести при одночасному розширенні кількості і якості благ, що можуть бути отриманні завдяки глобалізації.

В умовах відповідальної глобалізації має бути розроблена и прийнята світовим співтовариством система збалансування інтересів всіх держав. Нині виділилася так звана «Велика двадцятка». Проте, вона не може певною мірою враховувати позиції кожної із майже 200 країн. Реально за нею закріпити функції міжнаціонального координатора і сприяння діяльності міжнародних організацій, що мають широке представництво. Важливо при цьому досягнути

такого рівня підготовки і прийняття ними рішень, за якого забезпечуватиметься врахування взаємної зв'язаності проблем без набуття прав певної наддержавної ієрархічної чи бюрократичної структури.

Розвиваючи ідею багатополярності, варто виходити з того, що вона не є чимсь сталим. Нині, як правило, виділяються такі нові полюси зростання, як Китай і Індія. Однак, за умов зміни інвестиційної політики і каналів руху капіталу, реальним є поява конкурентоспроможних полюсів зростання у країнах Латинської Америки, Південно-Східної Азії та Близького Сходу. На таке саме можуть розраховувати і країни колишнього Радянського Союзу та Африки, якщо вистачить політичної волі щодо проведення відповідних реформ, на які їх орієнтує МВФ. Новими полюсами зростання можуть стати країни, що потребуватимуть засоби виробництва для розвитку реальної економіки. Головними перешкодами для них на цьому шляху є формування сучасної інфраструктури та вирішенні енергетичних проблем.

Багатополярність глобалізаційних процесів треба розглядати в аспектах зростаючої самодостатності її ланок. З позицій теорії систем цілісність світової економіки може девальвуватися з огляду на її певну дисипативність. На це звертає увагу А. Гальчинський: «У вітчизняних підручниках з економічної теорії ми весь час ведемо мову про зростаючу глобальність економічних відносин. Це відповідає дійсності. Однак дійсності відповідає і зворотна тенденція – **тенденція їхньої де глобалізації**. У сучасних світових постіндустріальних економічних трансформаціях важливими є і перша, і друга тенденції. Йдеться про процеси **десинхронізації світової економіки**, які не можна брати до уваги. Системні суперечності світового економічного розвитку в багатьох своїх аспектах пов'язані із зазначеною асинхронністю. Відповідно мають змінюватися і функціональні, зокрема інституційні, механізми, які, будучи зазвичай консервативними, значно відстають у своїх перетвореннях».<sup>35</sup>

Серед новітніх тенденцій розширення закордонного бізнесу глобальними компаніями починає посилюватися стратегія міжнародного менеджменту, що **орієнтована на пошук інновацій на місцевих ринках**. Вона відрізняється від тих мотивів, які останнім часом полягали у пошуку країн, де можна забезпечити зниження витрат на виробництво або збільшити збут своєї продукції. Йдеться про так звані *«зворотні інновації – reverse innovation»*. Суть їх полягає у розробці фірмою на основі існуючої моделі свого роду «платоспроможного» продукт для ринку, що розвивається. Після його освоєння і визнання на новому ринку цей продукт імпортується на західний ринок і, тим самим продовжується життєвий цикл товару.

У цьому відношенні західною пресою популяризується досвід General Electric. Фірма у травні 2009 року оголосила, що у наступні шість років ви-

---

<sup>35</sup> Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій / А. С. Гальчинський. – К.: «Адеф-Україна», 2010. – С. 540.

трачатиме щонайменше 3 млрд. доларів для цілей створення мінімум 100 новинок для сфери охорони здоров'я, які дозволять суттєво знизити їхню ціну і доступність за умов одночасного зростання якості. При цьому особлива увага приділятиметься модернізації переносного приладу для проведення електрокардіограми за ціною до 1000 доларів і портативної машинки для ультразвукового лікування на основі персонального комп'ютера, ціна якого складатиме 15000 дол. Така стратегія виконавчим директором General Electric Jeffrey R. Immelt'ом оцінюється як революційна, і не тільки з огляду на ціну та розміри. Вони є екстраординарними, тому що спочатку один з цих приладів був сконструйований для потреб сільських жителів Китаю, а другий – для сільської місцевості Індії. Після цього з подальшими удосконаленнями дані прилади стали успішно реалізовуватися на ринку США.<sup>36</sup>

З мотиваційної точки зору, як оцінює такі процеси Emma Jacobs, суть нової стратегії полягає у зміні бізнесової ідеології «думай глобально – дій локально [think global, act local]». Новий спосіб мислення вписується у формулу «думай місцево, а потім дій на глобальному рівні [think local, then act global]»<sup>37</sup>. По суті справи, має бути прийнята орієнтація не просто на питання адаптації продукції ТНК до умов локальних ринків, а на те, щоб на локальному ринку, що формується, розвинути глобальну продукцію. Така стратегія отримала назву глокалізації (Glocalization).

У цілому правомірно говорити про народження нового образу значної частини планети, як визначає відомий польський економіст Гжегож Колодко, про формування нового світу, процеси переходу країн з ринком, що формується, на шлях більш чи менш ліберальних ринкових і демократичних перетворень<sup>38</sup>. До них можна віднести щонайменше 30 держав, які розташовані на просторі від Ельби до Тихого океану і нараховують більше 1,8 млрд. жителів, або більше чверті населення Землі. Саме на ринках повсякденного, пов'язану з тим, що низькі ціни на товари обертаються низьким попиту цих країн отримується найтвердіший дохід і валовий прибуток попри стурбованість прибутком. Достатньо вказати, що такі лідери ринків, що розвиваються, як «Кока-Кола», «Юнівелер», «Колгейт», «Палмолів», «Данон» і «Пепсі-Кола» мають від 5% до 15% прибутків від валового доходу на ринках трьох країн: Китаю, Індії та Індонезії. Аналогічна ситуація зберігається і на ринках східноєвро-

---

<sup>36</sup> R. Immelt J. R., Govindarajan V., Trimble C. How GE Is Disrupting Itself (how General Electric has switched to selling products originally aimed at developing country markets to the USA)// Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble // Harvard Business Review. – Oct 2009. – Volume: 87. – Issue: 10. – P. 56-65.

<sup>37</sup> Jacobs E. Navigating cultural difference / Emma Jacobs. – Financial Times. – 2010. – July 20. – P. 20.

<sup>38</sup> Колодко Г. Великая трансформация. Могло ли быть лучше? Будет ли лучше? / Гжегож Колодко // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4 – С. 3.

пейських країн, де ці компанії, як правило, домінують у відповідних сегментах ринку і регулярно підвищують загальні показники рентабельності<sup>39</sup>.

В аспектах формування нового світу набирає право на визнання теорія достатку, що вперше детально досліджувалася Дж. Гелбрейтом у його новаторській трилогії «Суспільство достатку» (1958), «Нове індустріальне суспільство» (1967) і «Економічні теорії та цілі суспільства» (1973). Завдяки передусім зазначеним працям Дж. Гелбрейта економічна теорія перейшла до якісно нового розуміння проблеми бідності. Саме була відкинута концепція переважання у суспільстві бідних. Стала зрозумілою маргінальність бідності і домінування середнього класу, на якого орієнтовані тепер всі дії корпорацій і держави. Направду така ідея підтверджувалася лише якісними змінами у США і частково в Європі, що відбулися завдяки бурхливому економічному зростанню 50-х років. Проте, вони поступово набирають ваги і в інших країнах.

Формування суспільств достатку відкинуло марксистські теорії прогресуючого зубожіння робочого класу і відповідно засновані на них революційні концепції. «Замість очікуваного зубожіння, - пише Дж. Гелбрейт, - мав місце зростаючий достаток. Марксисты більше не заперечують цього і не можуть більше переконливо доводити, що добробут робітника носить ілюзорний або минаючий характер»<sup>40</sup>.

Не менш суттєвим ніж зміни у матеріальному достатку членів глобального суспільства є поява і швидке зростання нової тенденції – **перетворення знань у домінуючу форму багатства**. Вона є відображенням становлення нової економіки (інші визначення – економіка знань, інформаційна економіка, метаекономіка). Достатньо глибоко ця тенденція досліджується у монографії американських науковців О. Тоффлера і Х. Тоффлера «Революційне багатство», яка починається з констатації: «Це книга – про майбутнє багатства, видимого і невидимого, про революційну форму багатства, яке змінить усе наше життя, наші компанії та увесь світ на найближчі роки... Сучасна траєкторія багатства виявить необмежені можливості та траєкторії нового життя для творчих людей не лише у сфері бізнесу, а й у сфері соціальної, культурної, у сфері освіти»<sup>41</sup>.

Перетворення знань у домінуючу форму багатства по суті змінює підвалини економічної науки і практики. Починаючи від фундатора класичної економічної теорії А. Сміта – автора найвідомішої праці «Дослідження при-

---

<sup>39</sup> Шанкар С. Как добиться успеха на развивающихся рынках / Шанкар Сатиш, Чарльз Ормистон, Николас Блох, Роберт Шаус, Виджай Вишвант // Современная практика управления. – 2008. - № 5. – С. 22.

<sup>40</sup> Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – (Philosophy). С. 413.

<sup>41</sup> Тоффлер Э. Революционное богатство / Элвин Тоффлер, Хейди Тоффлер. Революционное богатство. Как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь. М.: АСТ, 2008.– (Philosophy). – С. 13.

роди та причин багатства народів» (1776р.), основним предметом її є визначення природи багатства та його розподіл. Як зазначає А. Маршалл, «економічна наука – це, з одного боку, наука про багатство, а з іншого – та частина суспільної науки про діяльність людини, яка стосується здійснюваних нею зусиль для задоволення своїх потреб...»<sup>42</sup>.

Всі цивілізаційні трансформації мали свої домінуючі складові багатства – переважно землю і капітал. Нова постіндустріальна цивілізація трансформує фактор багатства у знання та близьку за змістом з нею інформацію, утверджуючи економіку знань (за іншими визначеннями – інформаційну економіку). А. Гальчинський наводить статистику, за якою на вартість людського капіталу припадає як основного носія знань припадає 76% національного багатства країн Латинської Америки, а ¼ вартості національного багатства сформовано за рахунок інвестицій у живий капітал<sup>43</sup>.

У близьких логічних зв'язках з теорією достатку стоїть ідея «техноструктури» - перехід без опору влади у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів. Фактично така тенденція повинна розглядатися як зростання вартості кваліфікованих кадрів і занепад значення капіталу в рамках корпорації. Для підтвердження цієї тези є багато фактів, і не тільки у розвинутих країнах. Тут і контроль управлінців над механізмом голосування по дорученнях, і неможливість тримати акціонерів у курсі справ корпорації, і проведення зборів акціонерів у недоступних для більшості їх місцях. «У новітні часи, - пише Дж. Гелбрейт, - важливе значення для економічного прогресу набули складна техніка і високо розвинута організація. Належало очікувати, що влада перейде до тих людей, які досвідчені у справі керівництва організаціям або їх обслуговувані. Належало також очікувати, що постачальники подібних спеціалізованих кадрів завоюють престиж і владу. Не винен був стати несподіванкою і той факт, що ця нова форма правління влади здається багатьом грубою, нав'язливою і спірною з точки зору законності»<sup>44</sup>.

З техноструктурою безпосередньо змикається велика армія науковців і викладачів, які працюють у школах, коледжах, університетах та науково-дослідних проектних, конструкторських інститутах. Теоретики вже не зажди схильні відносити їх до інтелігенції або довгоголових. Професор Гарвардського університету Дона Прас для цієї категорії працівників ввів термін «вчене стан» у монографії з аналогічною назвою – «The scientific estate»<sup>45</sup>. Дж. Гелб-

---

<sup>42</sup> Маршалл А. Принципы политической экономии. – Т. 1. – М.: Прогресс, 1983. – С. 107.

<sup>43</sup> Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій / А. С. Гальчинський. – К.: «Адеф-Україна», 2010. – С. 508.

<sup>44</sup> Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гелбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – (Philosophy). – С. 575-576.

<sup>45</sup> Price, Don K. The scientific estate / Don K. Price. – Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 1965. –P. 327

рейт використовує дещо змінений варіант – вчений прошарок, включаючи до неї і ту частину працівників, яка працює у промисловості і державних організаціях<sup>46</sup>. Посилення впливу цього стану пов'язане з різними факторами, але серед них виділяються такі як кількісне зростання, політична вага, привілейований доступ до наукових нововведень і майже унікальна роль у системі соціальних нововведень. Зрештою, розвиток індустріального суспільства, його гуманізація і законність на всіх етапах визначали професорські кола. З університетів виходили пропозиції щодо обмеження влади монополій, забезпечення добросовісної конкуренції, регулювання цін і ставок на послуги природних монополій, формування кодексів по регулюванню податкових, митних, бюджетних відносин тощо. Зв'язок з науковцями важливий для всієї технологічної структури задля того, щоб не відстати від наукових і технічних досягнень.

Місце, що займають науковці і викладачі у індустріальній системі, «багато в чому схоже на те, яке на ранніх стадіях індустріального розвитку займали банкіри і фінансисти. У ті часи вирішальне значення мала наявність капіталу, і це викликало до життя численну мережу комерційних банків, ощадних кас, страхових товариств, маклерських контор та інвестиційних банків, покликаних мобілізувати заощадження і тим самим задовольняти потребу у капіталі»<sup>47</sup>. Новітні теорії інтерпретують цю тенденцію як вихід на передній план освіти на противагу ощадливості.

Посилення ролі технічних спеціалістів і менеджерів формує ще одну новітню тенденцію – розширення сфери використання планових методів. На рівні корпорацій це простежується добре на прикладі транснаціональних компаній. На макрорівні класичним стає досвід Китаю та інших країн з ринками, що формуються. Хоча у певних формах нині спостерігається у країнах з різним рівнем розвитку паралельне існування і паралельний розвиток двох систем – ринкової і планової. Перша домінує переважно на малих підприємствах та у одноосібних власників, друга – у корпорацій, що тісно взаємодіють з урядами. Зрозуміло, що у даному випадку не йдеться про повернення до планової системи господарювання радянського типу. Хоча деякий досвід минулого може бути використаний, адже нове дуже часто буває добре забутим старим.

Отже, відбувається звуження сфери вільної конкуренції і держава бере на себе завдання регулювання сукупного доходу, що має витратитися на придбання товарів і послуг, стримуючи зростання цін через підвищення заробітної плати і навпаки (йдеться про так звану спіраль «заробітна плата-ціни»). Ця функція державного управління споживчим попитом особливо важливою стає в аспектах попередження криз на основі забезпечення високого рівня зайнятості.

---

<sup>46</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – (Philosophy). – С. 402.

<sup>47</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – (Philosophy). – С. 401.

Вона певною мірою розвивається у протиріччі із цілями корпорації по нарощуванню виробництва товарів і використанню апарату навіювання та переконання у формі реклами. Особливо важливе значення вона набуває з огляду на те, що нова продукція корпорацій може з'явитися на ринку у час депресії і кризи і зробити неможливою окупність великих капіталовкладень, що витрачені на її розробку і виробництво. Як зазначає Гелбрейт, «індустріальна система за самою своєю природою потребує регулювання сукупного попиту. Передова техніка і великі витрати капіталу потребують планування. Планове використання ресурсів робить можливим великі масштаби виробництва, а тим самим і високий рівень заощаджень... Той же прогрес техніки і великі витрати капіталу, що примушують промислові фірми вводити планування, роблять їх вельми надчутливим до падіння сукупного попиту. Чутлива до цього і техноструктури. Тому ефективне регулювання попиту стає нагальною потребою»<sup>48</sup>.

Глобалізація економічних процесів і особливо світова фінансова криза 2008 року засвідчили необхідність визначення систем і методів управління інтегрованою світовою економікою. Вони повинні забезпечити співіснування суб'єктів економічної діяльності на основі принципів рівності, поваги до національного суверенітету та узгодження міжнаціональних інтересів. Для цього необхідно переосмислити ефективність діючих міжнародних інституцій, напрямки їх розвитку і доцільність створення нових.

У економічній літературі нині можна часто зустріти публікації, в яких висловлюється незадоволення існуючими інститутами. За оцінкою Ф. Фукуями, «у сучасному світі не існує міжнародних інститутів, здатних обґрунтувати легітимність колективних акцій, тому першорядним завданням нового покоління політиків є створення нових інститутів, здатних домогтися оптимальної рівноваги між легітимністю і ефективністю. Після двох з гаком сторіч політичного розвитку у нас є відносно добре розуміння того, як створюються інститути, що діють у встановлених рамках і підпорядковані світовому співтовариству, і у той же час ефективно відносно окремих держав по схемі «зверху-вниз». Однак, у нас сьогодні не має адекватних інститутів, пристосованих для горизонтальної міждержавної взаємодії»<sup>49</sup>.

Погоджуючись із твердженням Фукуями, треба все ж таки зазначити, що такі інститути потрібні і вони мають формуватися з огляду на особливості сучасного етапу глобалізації. Їх немало, це – глобальні валютні ринки і ринки капіталу; Інтернет та інформаційні мережі; СОТ, транснаціональні корпорації та всесвітні мережі неурядових організацій; багатосторонні угоди з питань торгівлі, послуг, інтелектуальної власності. З цього приводу Д. Стигліц зазначає, що «у

---

<sup>48</sup> Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – (Philosophy). – С. 319.

<sup>49</sup> Фукуяма Ф. Америка на распутье: Демократия, власть и неоконсервативное наследие / Фрэнсис Фукуяма; пер с англ. А. Георгиева. – М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2007. –(Philosophy). – С. 207.



нас не має світового уряду, відповідального за народи усіх країн, щоб контролювати процес глобалізації засобами, що співставні з тими, якими національні уряди направляли процес утворення націй. Замість цього у нас є система, яку можна назвати *глобальним управлінням без глобального уряду*, така, у якій купка інститутів – Всесвітній банк, СОТ і купка гравців – міністерства фінансів, внутрішньої і зовнішньої торгівлі тісно пов'язані з фінансовими і комерційними інтересами, - домінують на сцені, але при цьому величезна більшість, що зачіпається їхніми рішеннями, лишається майже німою<sup>50</sup>.

Проте, проблема світового уряду не може бути знята з порядку денного. Ще у 70-80 роках минулого століття вона обговорювалась в якості механізму глобального управління у перспективі. Здавалося, що «реальні процеси глобального розвитку доводять, що принаймні у нинішніх умовах це, у принципі, є нездійсненою»<sup>51</sup>. Проте, глобальні зміни відбуваються настільки швидко, що постановку питання про наддержавні уряди переходить від наукових до політичних кіл. А це вже той рівень, де приймаються управлінські рішення. «Європейському союзу необхідно економічне управління, навіть повноцінний економічний уряд» - це заява голови Європейського союзу Ван Помпея у травні 2010 року. У червні місяці цього року канцлер Німеччини Ангела Меркель і президент Франції Ніколя Сарказі домовляються принципового узгодження у питанні створення загальноєвропейського уряду для всіх 27 країн – членів ЄС<sup>52</sup>.

Всі перелічені і аналогічні наміри нині ініціюються більшою мірою не з огляду на побудову нового справедливого економічного порядку, а в силу самозбереження розвинутих країн. Насправді вони з'явилися на фоні підриву стабільності євро, яка стала важливішим досягненням європейської економічної цивілізації після створення у 1958 році Європейського економічного співтовариства. Нині Європейський центральний банк і Комісія ЄС з питань бюджету і конкуренції, функцією яких є контроль і координація монетарної політики, не спромоглися попередити кризу Єврозони. Тому створення «економічного уряду» можуть носити тимчасовий характер, хоча потреба у ньому все більшою мірою стає очевидною, адже проблем для нього незрівняно більше. Достатньо зазначити різність можливостей «участі у розробці глобальних проблем і прийнятті рішень, що призводить до нерівних можливостей, посиленню нерівномірності економічного розвитку країн і регіонів світу, за-

---

<sup>50</sup> Стиглиц Д. Глобализация: тревожные тенденции. Пер. с англ. и примеч. Г. Г. Пирогова – М.: Мысль, 2003 – 300 с.

<sup>51</sup> Сиденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сиденко. – Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморган / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – С. 96-97.

<sup>52</sup> Меркель и Саркози согласились на общеевропейское экономическое правительство / Lenta.ru 10.05.2010. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2010/06/15/wirtschaftsregierung/>

кріпленню відсталості менш розвинутих країн і, зрештою, до загострення протиріч сучасного світу»<sup>53</sup>.

Досліджуючи проблему створення нових наднаціональних органів і реформуванні наявних, варто зазначити, що формування нового світового економічного порядку і інтеграція цивілізацій повинна забезпечити розвиток цивілізацій, які можна назвати «відтіненними». Йдеться про такі народи, що довгий час існували в рамках певних культур і незважаючи на це, зберегли свою національну ідентичність і свою специфіку як homo economicus. Вони по своєму сприймають, оцінюють і приймають рішення у сфері економіки, маючи відповідні реакції у господарській діяльності.

До відтінених культур певною мірою можна віднести українську, про яку відомий французький політик, редактор впливово часопису «La Partie» та близький приятель Наполеона III подав у 1869 році петицію до французького сенату, що згодом була опублікована під назвою «15-ти мільйонний європейський народ, забутий в історії». Його тодішні оцінки зберігають дотепер свою актуальність: «У Європі існує нарід, забутий істориками – народ Русинів (la people Ruthene), 12,5 мільйонів якого перебувають під російським царем і 2,5 – під Австро-Угорською монархією. Нарід цей такий же численний як нарід Еспанії, втричі більший за чехів і рівний за кількістю всім підданам корони св. Стефана. Цей нарід існує, має свою історію, відмінну від історії Польщі і ще більше відмінну від історії Московщини. Він має свої традиції, свою мову, окрему від московської й польської, має виразну індивідуальність, за яку бореться. Історія не повинна забути, що до Петра I той народ, який ми нині називаємо рутенами, звався руським або русинами, і його земля звалася Руссю і Рутенією, а той народ, який ми нині зємо руським, звався москвичами, а їх землі Московією. В кінці минулого століття всі ми у Франції і Європі добре вміли відрізнити Русь від Московії»<sup>54</sup>.

На жаль, це була остання серйозна постановка проблеми включення до системи міжнародних відносин великого народу, який нині нараховує 46 млн. тільки в межах самостійної держави, що отримала реальну самостійність у 1991 році і якій належить ще багато зробити для повернення своєї історичної

---

<sup>53</sup> Сиденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сиденко. – Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – С. 105.

<sup>54</sup> Січинський В. Чужинці про Україну. – Авсбург, 1946. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWEuz5n-rKoj:spas.net.ua/files/foreigners%2520about%2520Ukraine.doc+%D1%81%D1%96%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9+%D0%B2.+%D1%87%D1%83%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%86%D1%96+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%83&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>.

пам'яті. Не виключено навіть висунення на розгляд світової громадськості обговорення проблеми державної назви, аналогічної тієї, що загострила відносини між Грецією і Македонією. Йдеться про повернення у певному варіанті істотної самоназви «Русь» для використання в якості назви держави. Адже, національна пам'ять українців зберігає назву «Русь» як свою. Навіть великі українські міста дають назви «Руська» своїм центральним вулицям.

Символічно, що всі вибори в Україні з 2004 по 2010 роки, як видно з електоральної карти, розділяють країну на дві частини: західну і східну. У першій виборці віддають перевагу партіям європейської орієнтації, у другій – проросійської орієнтації. Цей розділ проходить по кордону Речі Посполитої у XVII столітті. Остання не являла собою кращим державним утворенням для етнічних українців, але була являла собою порівняно з російською іншу цивілізацію. Можна відмітити також і наявність різниці у підприємницькому менталітеті представників західної і центральної частин України порівняно з громадянами Сходу і Півдня.



Електоральна карта України

За оцінками політологів, електоральний розподіл України свідчить про певний конфлікт цивілізацій в рамках однієї країни і одного народу – західної і євразійської. Прогнозуються у зв'язку з цим щонайменше чотири сценарії розвитку: євразійська цивілізація підкорює західну; західна цивілізація підко-

рює євразійську; зберігається ситуація рівноваги; кожна з конфліктуючих цивілізацій створює свою окрему державу<sup>55</sup>.

Не зважаючи на ймовірність різних варіантів економіко-цивілізаційного розвитку, є достатньо підстав стверджувати, що *в Україні поступово отримуватимуть перевагу західні цінності*. Перш за все, це відбуватиметься завдяки тому, що у країні переважають базові риси західного менталітету. Це значною мірою пов'язано з домінуванням в українському менталітеті індивідуалізму, що притаманно тільки для західної цивілізації на відміну від євразійців, конфуціанців і мусульман, які відносяться до колективістських культур. Індивідуалістський характер західної цивілізації припускає в якості найвищої цінності індивідуальні інтереси і є основою зведення прав людини до рівня міждержавних відносин. У фундаментальній праці «Психологія і культура» Д. Мацумото так характеризує індивідуалістичні культури: «Індивідуалістичні культури заохочують розвиток автономних, унікальних і незалежних індивідів. У таких культурах потреби, бажання, прагнення і цілі окремої людини можуть превалювати над груповими або колективними цілями. Колективістські ж культури, навпаки, штовхають людей на те, щоб жертвувати особистими цілями заради загального блага»<sup>56</sup>.

Якості індивідуалізму в українському бізнесі набувають подальших позитивних рис, особливо в аспектах посилення орієнтації на особистість. Тим самим відбувається процес зближення з американським і південно-європейським способом організації. Хоча одночасно, як зазначає Г. Л. Чайка, «часто українські організації, звертаючись до найкращих зразків світового досвіду та намагаючись їх перейняти, не завжди чітко усвідомлюють, наскільки запозичені методи співзвучні особливостям українського менталітету. Через це далеко не завжди запозичений досвід в Україні дає позитивні результати»<sup>57</sup>. Це свідчить про необхідність розробки таких методів менеджменту, які дають можливість якомога краще трансформувати кращий зарубіжний досвід в українське ділове середовище з урахуванням національних особливостей. Подальшого розвитку мають отримати форми економічної свободи, орієнтовані на сприяння повному використанню особистісних якостей працюючих.

---

<sup>55</sup> Нічога М. Зіткнення цивілізацій посеред України / Михайло Нічога // Українська правда. – 2010. – 11 червня. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2010/06/11/5126765>.

<sup>56</sup> Мацумото Д. Психологія і культура / Мацумото Д. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Mats/17.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Mats/17.php)

<sup>57</sup> Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера / Чайка Г. Л. - К.: Знання, 2005. – 442 с. [Електронний ресурс: [http://pidruchniki.com.ua/15410104/menedzhment/zalezhnist\\_dilovoyi\\_kulturi\\_vid\\_mentalitetu\\_narodu](http://pidruchniki.com.ua/15410104/menedzhment/zalezhnist_dilovoyi_kulturi_vid_mentalitetu_narodu)]

Українська ділова культура наближена до американської і північноєвропейської і багатьох інших напрямках. Більшість українців відзначаються готовністю до зміни і поліпшення навколишнього середовища; їм притаманний високий рівень реалістичності у своїх планах; вони відзначаються працьовитістю у досягненні цілей; українці обов'язкові у виконанні взятих зобов'язань і укладених договорів. Отже, Україна як самостійна країна має всі підстави і можливості для створення такого ділового середовища, яка забезпечить прискорення інтеграційних процесів у євроатлантичному напрямку.

При формуванні нового світового порядку для України є важливим отримання умов, за яких кожна з цивілізацій матиме можливість вільного розвитку і вибору шляхів інтеграції у світовий цивілізаційний, включно з економічним, простір. Для цього важливим є прийняття умов, за яких при непопорушності політичних кордонів буде забезпечено зрушення економічних кордонів. Особливо це торкається аспектів вільного руху робочої сили.

Місце України в системі світового економічного порядку буде визначатися прийняттям її до тих демократичних союзів, що формуються головними акторами міжнародних економічних відносин. Певний поступ для суттєвого укріплення геополітичного, геостратегічного положення за роки незалежності вже зроблені. Можна назвати вступ до СОТ у 2008 році, скасування США поправки Джексона-Веніка (2005р.), отримання Україною статусу країни з ринковою економікою (Європейський Союз у 2005 р., США – у 2006 р.).

Геоелектронічна стратегія України повинна послідовно будуватися і реалізовуватися з урахуванням «status quo», що склався у так званому світовому селі. Йдеться про нерівність можливостей впливу на вирішення глобальних проблем, нерівномірність економічного розвитку окремих країн і регіонів світу. Як зазначає С. Сіденко, «світовому співтовариству ще належить вирішувати важливіше завдання створення ефективної системи глобального управління, яка б враховувала міжнародні і національні інтереси, інтереси бідних і багатих країн, сприяла розвитку людського потенціалу, подоланню існуючого нині величезного розриву у соціально-економічному розвитку країн і регіонів світу, що таїть загрозу для усього світу»<sup>58</sup>.

Попри відсутність правил «справедливої гри», за якими вигідні інституціональні форми створені переважно для США та західних країн, які не надають необхідної «фори» для країн з ринками, що формуються, треба зазначити, що все-таки існують шляхи подолання відставання у економічному розвитку і укріплення геополітичного положення України. Перш за все,- і це за-

---

<sup>58</sup> Сіденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сіденко. – Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – С. 106.

свідчують також дослідження Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України та його директора академіка НАН України Ю.М. Пахомова<sup>59</sup>, - успіху досягають ті країни, що спромоглися знайти оптимальні форми поєднання національних особливостей з новітніми досягненнями у науці, техніці та інших сферах соціально-економічного розвитку.

Зрозуміло, що Україні належить об'єктивно, без упереджень, без надання необґрунтованих пріоритетів тим чи іншим регіональним і клановим інтересам визначити власну культурно-цивілізаційну базу наздоганяючої стратегії. При цьому не можна виключити того, що не завжди норми, які розділяє більшість, мають увійти до цієї бази. Після цього знайти консенсус у питаннях прийняття її за основу інтеграційних процесів країни у європейському і світовому просторі. Нарешті, на заключному етапі належить провести нелегку роботу з вибору досягнень інших цивілізацій і їх включення до національної геополітичної та гео економічної стратегії розвитку. Варто процитувати як цілком позитивний висновок професора Ю. Павленка, що «за інших рівних умов там, де суспільство і держава, між якими існує консенсус, забезпечують синтез власних неформальних і формальних інституцій з інституційними, переважно західного походження, інноваціями, досягається успіх. Навпаки, у разі, коли консенсус між суспільством і державою відсутній і влада (ширше – пануюче співтовариство) механічно, часто брутально і насильницькі, впроваджує зміни, намагаючись силою втиснути наявні інституції, що склалися історично, у прокрустове ложе обраних схем, перетворення приречені на провал»<sup>60</sup>.

Справедливо стверджує А. С. Філіпенко, що «наріжним каменем внутрішньої і зовнішньої політики стають фундаментальні цінності Західної цивілізації: свобода, демократія, поважання прав людини і громадянина, ринковий економічний устрій, громадянське суспільство»<sup>61</sup>. Економічне і юридичне забезпечення цих цінностей відкриває для України «вікно» в Європу в сенсі широкої і ефективною для нації світової та європейської інтеграції. У практичному аспекті нині перед Україною стають складні завдання. Це, перш за все, створення зони вільної торгівлі з ЄС і отримання статусу асоційованого членства з ЄС, а пізніше – вступ до Європейського Союзу.

---

<sup>59</sup> Пахомов Ю. Н., Крымский С. Б., Павленко Ю. В. Пути и перепутья современной цивилизации. К.: Благотв. фонд «Международный деловой центр», 1998. – с. 253-259.

<sup>60</sup> Павленко Ю. Глобализация и цивилизационно-страновые институциональные противоречия // Ю. Павленко // Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – с. 54.

<sup>61</sup> Філіпенко А. С. Экономическая глобализация: истоки и результаты / А. С. Філіпенко. – Москва: «Экономика», 2010. – С. 452.

## 1.2. Міжцивілізаційні чинники глобальної економічної інтеграції

XXI століття розпочалося і розвивається як таке, що увіходить в історію глобалізацією економічної інтеграції. Вже за перше десятиліття після другого тисячоліття стало зрозумілим, що людство підійшло до межі регіональних і внутрішньоцивілізаційних форм інтеграції. Як гонг світова фінансова криза 2008 року подала сигнал до початку спільної роботи всіх націй і народів – великих і малих – над створенням нового економічного порядку. Спочатку ця проблема стала предметом обговорення у листопаді 2008 року на вашингтонському саміті Великої двадцятки, пізніше – у січні 2009 року – в ООН, потім – на нових зустрічах лідерів великих держав. До них підключилися політики, науковці і фахівці, які усвідомили, що *інтеграція переростає у «мегатенденцію» світового розвитку*, яка визначає і зрештою визначить майбутнє людської спільноти не зважаючи на дію сил, котрі опираються їй.

Термін «цивілізація» у науковий обіг запроваджений з XVII століття. Він вживається для відділення один від одного різних ступенів і форм суспільного розвитку. З розвитком людського прогресу в нього почали включати науку, мистецтво, релігію, політичний, громадянський і суспільний розвиток. До визначення суті поняття «цивілізація» долучилися шотландський економіст, філософ та історик А. Фергюссон, росіянин М. Данилевський (1822-1885), німці Ф. Енгельс (1820-1895), О. Шпенглер (1880-1936), Я. Ясперс (1883-1963), австрієць А. Тойнбі (1889-1975), француз Ф. Бродель (1902-1985) та інші.

Нині визначення цивілізації досить строкаті. Проте, всі вони більшою або меншою мірою включають фактори, що відображають історичні, ментальні, соціокультурні, технологічні та економічні процеси. В українських дослідників не виникає сумніву щодо розрізнення цивілізацій за просторовою ознакою на дві головні: *всесвітню або загальнопланетарну і локальну, що розвинулася на певній території*. У вітчизняній літературі виділяється, перш за все, первинне суспільство, яке західна наука називає примітивним. Воно змінюється серверним (рабовласницьким) суспільством, за яким по ієрархії виникає селянсько-суспільне (феодальне).

Менше уваги у вітчизняній науковій літературі приділяється так званому азійському способу виробництва з азійським типом цивілізації, для якого характерна загальнокласова приватна власність, що завжди набирає форму державної. Як зараз з'ясувалося, цей тип цивілізації існував не лише в Азії, а й в інших частинах світу, навіть в Європі. Для нашого дослідження важливо виділення сучасної цивілізації, домінантою якої є капіталістичні ринкові відносини. Класифікацію всесвітніх цивілізацій за домінуючими економічними ознаками дав А. С. Філіпенко<sup>62</sup> (табл. 1.5).

---

<sup>62</sup> Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації / Антон Сергійович Філіпенко. – К.: Знання, 2000. – С. 11.

Поширеною і широкоживаною у науковому обігу теорією локальних цивілізацій є концепція А. Тойнбі, що найбільш цілісно представлена у його фундаментальній праці «Осягнення історії». Для виділення локальних цивілізацій він бере за умову, що останні повинні мати як у просторі, так і у часі більшу протяжність, ніж національні держави, на основі чого отримує понад двадцять суспільств, що утворилися. Це – західна, дві православні (російська і візантійська), іранська, арабська, індійська, далекосхідна, антична, сирійська, цивілізація Інда, китайська, минойська, шумерська, хетська, вавилонська, антська, мексиканська, юкатанська, майя, єгипетська та інші. У його дослідженні виділені також цивілізації, що зупинилися у своєму розвитку – ескімоську, момадичну, оттоманську і спартанську та п'ять мертвонароджених (далекозахідна християнська або ірландська, далекосхідна християнська або несторіанська у Середній Азії, скандинавська і сирійська).

Табл. 1.5

**Класифікація всесвітніх цивілізацій за домінуючими економічними ознаками**

<b>Тип всесвітньої цивілізації</b>	<b>Домінуючий вид виробництва</b>	<b>Праця та її характер</b>	<b>Провідний тип власності</b>
аграрний	сільсько-господарський	ручна	земельний
індустріальний	промисловий	машинна	промисловий
постіндустріальний	інформаційний	інтелектуальна (духовна)	інтелектуальний

Для дослідження сучасних процесів глобалізації важливою є думка А. Тойнбі, що зростання цивілізацій полягає у прогресуючому і акумулюючому внутрішньому самовизначенню і самовираженню, у переході від грубішої до більш тонкої релігії і культури. Для нього зростання – це неперервний «відступ і повернення» харизматичної богообраної, призначеної вищими силами до влади меншості суспільства, що спроможне знаходити нові успішні відповіді на завжди нові виклики навколишнього середовища. З цих позицій правомірно допустити, що у сучасних умовах готовність до таких зрушень має та спільнота, яка є успішною у продукуванні нових знань і є лідером у інтеграційних процесах. Нині вона представлена західною цивілізацією, до якої тяжіють інші цивілізації, особливо ті, що межують з нею. Саме так можна розглядати процеси розширення Європейського Союзу, до складу якого увійшли країни як з католицьким і протестантським населенням, так і народи, що представляють православні та арабські цивілізації. До його складу намагаються увійти і нові країни – носії інших цивілізаційних типів – Україна, Молдова, Туреччина, Сербія.



Разом з цим, здається такою, що вже не відповідає сучасним реаліям позиція А. Тойнбі відносно малої значущості технічного прогресу для зростання цивілізацій. Глобалізація формує такі виклики, за яких жодна цивілізація не має шансів вижити поза досягненнями у науковій сфері, що стає основою зростання добробуту, вирішення соціальних проблем, захисту навколишнього середовища і за великим рахунком – планетарного захисту. Попри активність релігійних і націоналістичних сил протидії, слабші цивілізації будуть підпорядковуватися сильнішим, лишатися свого інтелектуального капіталу або інтегруватися в сильніші цивілізації, що пропонують своїм громадянам кращі умови життя.

Викладене висуває проблему *життєвого циклу цивілізації*. Вона дотично розглядається дослідниками. Як показав А. Тойнбі, щонайменше 16 з 26 цивілізацій тепер «мертві і поховані». З тих десяти, що ще живі, «полінезійська і кочова... конаються, а сім з восьми інших більшого чи меншого ступеня – під загрозою знищення або асиміляцією нашою західною цивілізацією<sup>63</sup>». Сам спадок – це неодночасний акт, а досить довготривала стадія, що складається з надлому, розкладу і загибелі. Між надломом і загибеллю цивілізації проходять століття, а іноді і тисячоліття. Тойнбі наводить приклад з єгипетською цивілізацією, надлом якої стався у XVI століття до Р. Х., а загинула вона лише у V столітті після Р. Х. Отже, час між надломом і загибеллю охоплює майже 2000 років «скам'янілого існування», «життя в смерті».

Загальносвітова тенденція щодо важливості стикових політико-економічних просторів проявляється в останні десятиліття, зокрема, в тому, що кризові явища посилюються саме в тих регіонах, що розташовані на межі цивілізацій. Свого роду «гарячі точки» - це Кавказ, Балкани, Пакистан, Індія тощо. *Територія України правомірно також відноситься до таких, що розташована на «розломі» цивілізацій*. На ній вже відбуваються певні процеси, які можна оцінювати як «перетягування канатів» між Заходом і Сходом. Це позначається на тому, що майже весь період своєї новітньої історії, особливо у пострадянський час, їй доводиться обирати модель з домінуванням ідей вестернізації або азіатчини («великого простору» за М. Данилевським). Таке геополітичне положення країни гостро ставить на порядок денний необхідність вибору векторів економічного розвитку.

Циклічність економічного розвитку в сучасних умовах породжує як хвилі великих піднесень світової економіки, так і значних втрат. І одні, і другі по-різному проявляються в тих чи інших країнах і частинах світу. При цьому найбільшою проблемою є те, що кризи, які виникають в рамках циклічного розвитку, носять щоразу переважно глобальний руйнівний характер. Це спонукає світову співдружність до проведення реформ, які запобігають повторенню такого роду загально-планетарного руйнування. Відзначимо, що здій-

---

<sup>63</sup> Тойнбі А. Постигание истории / Арнольд Тойнби [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/History/Toynbee/\\_07.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/History/Toynbee/_07.php)

снення змін не може базуватися на досвіді певної великої країни (США, Європи або Японії). Є достатньо підстав сподіватися, що новий економічний порядок в тій або іншій мірі враховуватиме потреби різних націй.

Формування нового економічного порядку не може бути реалізоване поза культурним шаром. До того ж, якщо у минулому культура безпосередньо не впливала на економічний розвиток, то нинішній розвиток все виразніше визначається перевагами у сфері дії культурницьких чинників. Як зазначає Ю.М. Пахомов, «можна припустити, що саме на ґрунті ціннісних взаємодій у другій половині ХХІ століття відбудеться радикальна перебудова світового простору – сходження з арени одних цивілізацій (наприклад, євроатлантичної) і воцаріння інших. При цьому, чітко проглядається ситуація, за якою кордони, що відділяють у масштабах планети успіх від занепаду, вже зараз прокладаються по лініях розломів цінностей культури. А це якраз і свідчить про те, що центр тяжіння у сфері глобальної конкурентоспроможності зміщується у культурно-ціннісне русло, тобто в сферу духу, а не матерії»<sup>64</sup>.

Доля більшості цивілізацій (якщо не усіх) така, що рано чи пізно вони мають загинути або скажемо м'якше – зникнути. Відповідно таке очікує нинішні локальні цивілізації. Глобалізація прискорює ці процеси і жодну з цивілізацій не мине ця доля. Проблема, що потребує дослідження і вирішення – яка раніше, яка пізніше піде у вічність і наскільки буде пришвидшуватися цей процес. Вона набуває особливого загострення з огляду на лідерство західної цивілізації, перш за все, в економічній і політичній сферах. Як відзначає А. Тойнбі, «сучасна західна цивілізація розповсюдила свою економічну систему по всьому світу. За економічною уніфікацією, що базується на західній основі, наступила і політична уніфікація, що має ту ж саму основу і зайшла так само далеко. Не дивлячись на те, що політична експансія західного світу у наші дні не так очевидна і наступальна, як експансія економічна, проте близько 60-70 держав сучасного світу, включаючи також існуючі незахідні держави, нині опинилися членами (різною ступеня) єдиної світової системи держав з єдиним міжнародним правом»<sup>65</sup>.

Зазначимо, що дослідження А.Тойнбі було зроблене в 50-ті роки, коли економічний і політичний поступ західної цивілізації був не настільки масштабним, як він виглядає в наш час. Разом з тим, А. Тойнбі застерігав, що «такий погляд на сучасний світ належить обмежувати лише економічними і політичними аспектами соціального життя, але жодним чином не розповсюджувати його на

---

<sup>64</sup> Пахомов Ю.Н. Введение // Цивилизационная структура современного мира: в трех томах. – Т. 3. Цивилизации Востока в условиях глобализации. Книга 1. Мусульманско-африканская и индийско-южноазиатская цивилизации. Под общ.ред. Ю. Пахомова и Ю.В. Павленко. – К.: Наукова думка. – С. 8.

<sup>65</sup> Тойнби А. Постыжение истории / Тойнби Арнольд [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/History/Toynbee/\\_07.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/History/Toynbee/_07.php)»

культуру, що не тільки глибша перших двох прошарків, а й фундаментальніша. Тоді як економічна і політична карта світу дійсно майже повністю «вестерналізовані», культурна карта і понині лишається такою, якою вона була до початку західної економічної і політичної експансії»<sup>66</sup>. Проте, глобалізація поширюється і на культурну сферу, в якій локальні (національні) культури поступаються новим культурам, що формуються майже виключно у розвинутих країнах. Ці процеси позначаються терміном «вестерналізація». Хоча вони й викликають гостре протистояння з боку представників інших цивілізацій, особливо ісламської, їх неможливо зупинити. Розумніше використовувати їх для розвитку, збагачення і оновлення національних культур, перш з все, ділових.

Сучасні теорії економічної глобалізації класифікують цивілізації за різними культурологічними, політико-економічними та етнічними ознаками. В аспектах просторово-змістовної архітектури О. Шпенглер виділяє вісім цивілізацій: єгипетську, індійську, вавилонську, китайську, греко-римську, візантійсько-арабську, західноєвропейську та майя. В якості основного критерію такої класифікації О. Шпенглер обрав всесвітню історію в аспектах автономності культур<sup>67</sup>.

Набувають поширення вивчення західної, конфуціанської, ісламської, індуїстської, латиноамериканської, африканської, православно-слов'янської, японської цивілізації. Табл. 1.6 свідчить про високу питому вагу західної цивілізації. Щоправда, в перспективі вона зменшиться. Певною мірою така тенденція пов'язана із падінням питомої ваги населення країн західної цивілізації. Одночасно зростає у світовій економіці питома вага майже всіх інших цивілізацій, особливо конфуціанської, ісламської та індуїстської.

Дані табл. 1.6 можуть інтерпретуватися таким чином, що розвинуті країни можуть найближчим часом поступитися іншим країнам. «Зараз настала черга послабшати, а в перспективі зійти з арени Сполученим Штатам і найрозвинутішим країнам Західної Європи»<sup>68</sup>, - пише Ю. Пахомов. Незважаючи на помітні успіхи деяких країн, зокрема Китаю, для такого прогнозу немає достатніх підстав.

Дійсно, керівництво Китаю протягом десятиліть ставить за мету гонку за лідером (США). Це не є новим у сучасній світовій економіці – таке завдання неодноразово ставилося партійним керівництвом колишнього Радянського Союзу. Максимум, що тоді вдавалося досягнути йому, як і нині китайському – високих темпів кількісного зростання виробництва при упущеннях в якості.

---

<sup>66</sup> Тойнбі А. Там само.

<sup>67</sup> Алексеенко І. Світові цивілізації в історичній динаміці / Ірина Алексеенко. – Український центр політичного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=26&c=370>

<sup>68</sup> Пахомов Ю.Н. Введение / Цивилизационная структура современного мира: в трех томах. – Т. 3. Цивилизации Востока в условиях глобализации. Книга 1. Мусульманско-африканская и индийско-южноазиатская цивилизации. Под общ.ред. Ю. Пахомова и Ю.В. Павленко. – К.: Наукова думка. – С. 8

У 2004-2005 рр. Китай виробляв 4-5% світового ВВП. Одночасно, за розрахунками фахівців, питома вага країни у світовому споживанні енергоресурсів становила близько 12%, прісної води – 15%, алюмінію – 25%, сталі – 28%, цементу – 50%. Це означає, що Китай безпосередньо або непрямо сприяв ускладненню споживання багатьох ресурсів, а разом з ними екологічних і економічних проблем світу<sup>69</sup>.

Таблиця 1.6

**Стан і перспективи сучасних цивілізацій**

Види цивілізацій	Питома вага у населенні світу			Частка у світовому валовому продукті		
	1995	2010	2025	1995	2010	2025
Західна	13	11	10	47	46	43
Конфуціанська	25	24	23	11	14	17
Ісламська	14	18	21	11	12	15
Індуїстська	15	16	17	2	1,5	3
Латиноамериканська	9	10	9	8	8	9
Африканська	9	11	14	1	1	1
Православно-слов'янська	8	7	6	4	4	5
Японська	2	1,5	1	8	8	8

Джерело: [Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації: Навч. Посібник / Антон Сергійович Філіпенко. – К: «Знання»: 2000. – 174 с., 14]

Отже, навряд чи правомірно вбачати у глобалізаційних процесах зміну лідерів цивілізаційних процесів. Євроатлантична цивілізація продовжує підтверджувати свою життєздатність. В її середовищі народжуються всі основні науково-технічні інновації. Так, у США більше чверті ВВП у 2007р. припадало на інформаційні і фінансові послуги, які починаючи з 90-х років виявилися ключовими факторами у розвитку американської економіки<sup>70</sup>. До того ж на США припадає більше третини світового обсягу високотехнологічних послуг<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> Достижения и проблемы китайской экономики // Экономика и управление в зарубежных странах.(по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №1. – С. 7.

<sup>70</sup> Кризисные явления в американской экономике // Достижения и проблемы китайской экономики // Экономика и управление в зарубежных странах.(по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2010. – №4. – С. 3.

<sup>71</sup> Инновационная экономика в развитых странах // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №5. – С. 32-40, 33.

Успіхи в останні десятиліття відсталих країн можуть бути пояснені на основі концепції так званого «асоційовано-залежного» розвитку, що була запропонована ще в 1969 році Ф.Е Кардозо і Е Фалетто. Вона не виключає швидкого промислового розвитку периферійної країни при збереженні її залежності від країн центру світової системи. Така залежність має подвійну природу – як експансію країн центру, так і відповідь на виклики власних соціальних суб'єктів всередині периферійного суспільства. До того ж концепція Кардозо-Фалетто робить наголос на переплетення і взаємодію різних факторів один з одним, зокрема і культурно-ідеологічних.

Дослідження, здійсненні з урахуванням різноманітності і багатоваріантності залежного розвитку, свідчать про те, що розвиток країн третього світу є залежним від центру. Менше з тим, на прикладі східно-азіатських нових індустріальних країн та латиноамериканських країн доведено, що без такої залежності він не міг би бути успішним. При цьому значну роль відіграв добре відомий «ефект демонстрації» досягнень суспільства масового споживання в країнах Заходу та Японії<sup>72</sup>.

Отже, весь нинішній розвиток світової економіки свідчить про те, що *світ рухається в бік євроатлантичної цивілізації*. Успішне освоєння його культури – запорука результативної гонки за лідерами. Інші цивілізації «винні» за відставання, що має місце у країнах периферії і можуть покутувати свою провину перед своїми націями якомога швидшим збагаченням власного культурного надбання євроатлантичними цінностями. Зрозуміло, таке твердження не означає цілковитого перекреслення якостей інших цивілізацій. Йдеться про їхню трансформацію до новітніх цінностей, що сприяють сталому економічному розвитку.

Разом з тим, у середині євроатлантичної цивілізації виділяються дві організаційні моделі – англосаксонська (англоамериканська) і континентальна. Світова економічна криза показала, що з цих двох моделей вразливішою виявилася англосаксонська, що найбільшою мірою використовується у США. Як вважає міністр фінансів Німеччини П. Штайнбрюк, «ми спостерігаємо крах англосаксонської моделі бізнесу». Її головні особливості полягають у пріоритетності фондового ринку в системі ринкових відносин. За оцінкою Ю. Пахомова, «схема функціонування міжнародного фондового ринку, що формується за англосаксонською моделлю, являє собою, по суті, піраміду»<sup>73</sup>.

Сумніви щодо живучості англосаксонської цивілізації упевнено відхиляються її лідерами. Відповідаючи на аргументи щодо слабкості долара і потребі у новій світовій валюті, Б. Обама зазначив: «Долар дуже сильний, тому

---

<sup>72</sup> Экономическое развитие стран Юго-Восточной Азии // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВНИТИ, 2008. – №2. – С. 5

<sup>73</sup> Пахомов Ю. Н. Финансовый рынок как кризис американской цивилизации // Фонд стратегические культуры [Електронний ресурс] / Ю. Н. Пахомов. – Режим доступу: <http://www.fondsk.ru/article.php?id=1690>

що інвестори визнають США країною з найсильнішою економікою і найбільш стабільною політичною системою в світі. Я не бачу необхідності у новій світовій валюті<sup>74</sup>». З точки зору американських науковців «...єдиним, що могло б призвести до втрати долара, - неефективне управління економікою США. Одним із популярних сценаріїв є хронічна інфляція. Та це неможливо. Коли закінчиться епізод з нульовими процентними ставками, ФРС США потурбується про те, щоб підтвердити свою прихильність цінній стабільності... Інший сценарій – вихід з-під контролю дефіциту бюджету. Пророкування повного дефолту надумані<sup>75</sup>».

Оцінюючи роль англосаксонської цивілізації треба враховувати її вплив на формування сучасних форм і методів управління. З огляду на таку умову, треба відзначити її лідируючі позиції. Це має різні впливи. Перш за все, вона набула найбільшого поширення у світовій економіці як у країнах англосаксонської правової форми, так і поза її межами. Найбільшого визнання набула англо-американська модель корпоративного управління. Географія її використання включає Південну Америку (США, Канаду), Велику Британію, більшість країн континентальної Європи (за виключенням Німеччини, Австрії, Данії, Нідерландів, Швеції і Чехії), Австралію, Нову Зеландію, ПАР. Вона прийнята за основу правового регулювання функціонування акціонерних товариств у країнах СНД, включно з Україною і Російською Федерацією. На основі англосаксонської моделі корпоративного управління організовують свій бізнес більшість великих світових корпорацій. Серед 100 перших компаній за списком журналу «Forbes» 31 компанія представляє США, велика Британія – 8, Канада – 2 і Австралія – 2<sup>76</sup>.

Перспективи англо-американської моделі корпоративного управління значною мірою можна визначити позитивно з огляду на те, що воно розвивається з XVII століття і виправдало себе можна сказати багатовіковою практикою. Відповідно до Акту про компанії (Companies Act) 1856-1857рр. встановлена на законодавчому рівні система управління, що складається з двох ланок – загальні збори акціонерів і виконавчий орган (дирекція або правління), що існує донині. Для англо-американської моделі корпоративного управління притаманна відсутність у фірмі великих акціонерів, як суттєво переважають інших. Між домогосподарствами і громадянами, з одного боку, та інституціональними інвесторами, з іншого, акціонерний капітал розподіляється приблизно у рівній пропорції. При цьому за багато десятиліть сформувалася стійка

---

<sup>74</sup> Вопрос создания новой резервной валюты обострился [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://top.rbc.ru/finances/27/03/2009/290289.html>

<sup>75</sup> Eichengreen B. The Death-Defying Dollar [Електронний ресурс] / Barry Eichengreen. – Project Syndicate. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.project-syndicate.org/commentary/eichengreen10>

<sup>76</sup> DeCarlo S. The World's Biggest Companies [Електронний ресурс] / DeCarlo S., Zajac B. – Режим доступу: [http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08\\_cx\\_sd\\_0402global\\_land.html](http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08_cx_sd_0402global_land.html)

тенденція до збільшення в сукупному капіталі питомої ваги інституційних інвесторів. За останні 35 – 40 років вона зросла з 26% у 1965 році до 50,8% у сучасних умовах. Акції останніх у сукупному акціонерному капіталі розподіляються таким чином: пенсійні фонди – 17,6%; взаємні інвестиційні фонди – 5,2%; банківські трасти – 3,2%; страхові компанії – 2,7%<sup>77</sup>.

Перспективність англо-американської системи корпоративного управління виявляється у тому, що вона постійно і суттєво розвивається відповідно до змін у світовій економіці. Останніми з найбільш значимих новацій в області управління цінними паперами за останні 60 років став закон Сарбейнза-Окслі (Sarbanes-Oxley Act) або скорочено SOX від 30 липня 2002 року, що врахував найгостріші скандали (Enron, Global Crossing, WorldCom), які пов'язані з недобросовісністю топ-менеджерів. Як підраховали автори закону, ці скандали обійшлися американцям втратою великої кількості робочих місць і близько 8 трлн. доларів<sup>78</sup>. Закон Сарбейнза-Окслі значно посилив захист інвесторів завдяки введенню нового режиму контролю і регулюванню фінансової звітності та змінам в системі вимог до розкриття інформації.

Англосаксонська модель корпоративного управління фактично є *лідером у розвитку прозорості компаній*. Для цього в останні роки розроблено механізм забезпечення достовірності інформації, що міститься у періодичних фінансових звітах. В ній важлива роль відводиться старшим офіцерам корпорації, на яких покладається особиста відповідальність за недопущення помилок у звітах, розкриття зовнішніми аудиторомі всіх суттєвих недоліків системи внутрішнього контролю та порушення. Недотримання вимог закону карається штрафом до 1 млн. дол. та тюремним ув'язненням до 10 років у разі ненавмисного викривлення інформації. У випадках з навмисним перекручуванням при інформуванні акціонерів штраф зростає до 5 млн. дол., а термін тюремного ув'язнення зростає до 20 років. Крім того, менеджери повинні протягом 12 місяців після представлення звіту відшкодувати емітенту всі отриманні бонуси, преміальні виплати та інші доходи, що отримані за результати роботи, які не підтвердилися у звітах. Такий порядок забезпечив відновлення довіри до корпорацій з боку інвесторів, що знайшло своє підтвердження у реакції фондового ринку. Саме, індекс Dow Jones після підписання SOX зріс з 7000 до 12000 у 2007 році<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Ключко В. Н. Англо-американская модель корпоративного управления: особенности и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №6. – С. 122; Кочетков Г. Б. Корпорация: американская модель / Кочетков Г. Б., Сурьян В. Б. – СПб.: Питер, 2005.

<sup>78</sup> Ключко В. Н. Англо-американская модель корпоративного управления: особенности и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №6. – С. 130.

<sup>79</sup> Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник РАН. – 2003. - № 5.

Англосаксонська модель цивілізації в сфері економіки є лідером у створенні кластерних і сітєвих організаційних форм ведення бізнесу. Теоретичні підвалини цього напрямку були закладені А. Маршаллом і М. Портером<sup>80</sup>. Останньому належить класичне визначення кластера як «групи близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного»<sup>81</sup>.

Вперше вони з'явилися у Силіконовій долині (США) у вигляді кластерів з комп'ютерної техніки та інформаційних технологій. Силіконова модель кластеру швидко розповсюдилася у євроатлантичному просторі. У сфері кіновиробництва кластерна форма розвинулася у Голівуді (США). Пізніше, особливо за умови втрати домінуючого характеру географічного фактору з віддаленості від ресурсної бази та розвитку Інтернет кластери трансформувалися у глобальні сітєві структури (просторові і комп'ютерні). Аналогічні за формою структури в галузі зв'язку і телекомунікації вперше з'явилися у Фінляндії, у якій нині вся економіка кластеризована і функціонує в рамках 9 кластерів. Інноваційна політика Нідерландів реалізується у 20-ти мегакластерах, Данії – у 20-ти. Особливістю Австрії є створення транскордонних кластерів із країнами-сусідами – Італією, Німеччиною, Угорщиною, Францією, Швейцарією. Німеччина концентрує зусилля на створенні промислових кластерів.

Кластерний підхід складає інноваційну основу розробки економічних політик пострадянських країн. Тут лідером є Казахстан, керівництво якого організовує конкурси кластерних ініціатив. У Російській Федерації практичній реалізації кластерного принципу багато уваги приділяють Російський союз промисловців і підприємців. При цьому виняткова увага надається особливим економічним зонам, на основі яких забезпечується формування інноваційно орієнтованих економічних кластерів<sup>82</sup>. В Україні кластерний напрямок економічного розвитку практикується близько 15-ти років. Він реалізується, перш за все, на основі об'єднання підприємств і організацій у великих містах.

Незважаючи на необхідність великих фінансових вливань, що потребує світова економіка для виходу з кризи, і бурхливі емоції на адресу держав євроатлантичного простору, які викликає цей процес у політиків різного спрямування, видається неправомірним нехтування англосаксонською системою.

---

<sup>80</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. / А. Маршалл – М.: 1993. – Т.1. – С. 176-189; Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – С. 258.

<sup>81</sup> Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – С. 258.

<sup>82</sup> Московкин В. Европейская инновационная политика: адаптация к условиям стран СНГ / Владимир Московкин // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 10. – С. 28.



Спекулятивний азіотаж і безконечне мультиплікаційне кредитування – це не є суто американські риси економіки та англосаксонської моделі ринкової цивілізації. Вони розвинулися на фоні прискороного зростання міжнародної економіки та невідповідності йому світового економічного порядку. Останній, можливо, з меншими перебоями функціонував, якби на ринках світу не з'явилися нові гравці (країни СНД, Балтії та Балкан) і не активізувалися великі держави, особливо Китай та Індія.

Як вже зазначалося, у ХХІ століття людство увійшло розділеним на цивілізації і культури. Попри традиційне уявлення, що на економічний розвиток і добробут вони не впливають, нині стало очевидним, що це не так. Економічна життєдіяльність людства і культура не просто пов'язані між собою. Цей зв'язок вирішальним чином визначає найважливіші асиметрії світової економіки, і, перш за все, багатство і бідність. Глобалізація економічної інтеграції стала не-поворотним процесом, а разом з цим вона *змінює і навіть ламає історично усталені культурні традиції і стереотипи соціальної поведінки*. Тому є достатньо підстав розглядати нинішню кризу не стільки як фінансову чи ширше – економічну, а головним чином як соціокультурну, тобто цивілізаційну.

Логічно постає звідси висновок, що звичні пояснення сьогоденних проблем економічних негараздів розбалансованістю економіки, перевиробництвом, фінансовими «бульбашками», не можуть бути сприйняті як такі, що цілком розкривають її причини і можуть бути взяті за основу дій. Певно, можна погодитися з І. Н Сиземською яка стверджує, що причину кризи «треба шукати не стільки у збоях фінансової системи, скільки в «нестиковках» існуючих способів зв'язку економічного господарства із соціокультурною життєдіяльністю суспільства (виросла роль і значимість науки, освіти, зміни, що сталися в системі споживання, мотиваційних орієнтацій людини праці), які викликані переходом людства до іншого типу цивілізаційного розвитку. І неважливо, як його називати – посткапіталістичний, постіндустріальний, постекономічний, важливо, що його суттєві виміри співвідносяться з інакшими параметрами людського буття, з новими підвалинами виробничої практики (знання, інформація, людський капітал), з новими життєвими сенсами (творчість, самовираження, свобода, відповідальність), з новими формами спілкування (ЗМІ, Інтернет, міжнародна кооперація)<sup>83</sup>».

Якщо погодитися, що розвиток світової економіки в кінці ХХ – початку ХХІ століття потребує істотних змін міжнародного економічного порядку, то постає відвічне питання «що робити?». При пошуку відповіді на нього треба виходити з того, що у нових процесах, особливо кризових відбивається системне явище – цивілізаційно-культурна криза. Відповідно, світові гравці мають здійснювати реформи міжнародного масштабу, виходячи з того, що оно-

---

<sup>83</sup> Сиземская И. Н. Социокультурные измерения современной экономики / И. Н. Сиземская // Философские науки. – 2009. – № 2. – С. 5-8, 6.

вленню підлягають міжнародні економічні відносини (перш за все товарно-грошові), які формувалися людством протягом усієї усвідомленої історії.

Планетарне і міжцивілізаційне переплетення кризових явищ спонукало розвинуті країни змінити звичну формулу їх колегіального розв'язання. Спочатку держави сімки G-7 розширили своє коло до G-8, запросивши на свої зустрічі Росію, а в кінці 2008 року вони перейшли до формату G-20. Сьогодні «двадцятку» складають Австралія, Аргентина, Бразилія, Велика Британія, Індія, Індонезія, Італія, Канада, Китай, Мексика, Республіка Корея, Росія, Саудівська Аравія, США, Туреччина, Франція, ФРН, ПАРА, Японія і Європейський Союз. З урахуванням країн ЄС, що окремо непередставлені в двадцятці, це 42 країни.

Є достатньо підстав стверджувати, що світовий економічний порядок в нинішніх умовах вимагає *вироблення нових форм розвитку економічних відносин на стику цивілізацій*. Прем'єр-міністр Великої Британії Гордон Браун так сформулював нинішні умови знаходження оптимальних економічних рішень: «Світові проблеми неможливо вирішувати в рамках Великої вісімки. Треба розширювати діалог, підключаючи східноєвропейські та африканські країни. Необхідно оновлювати глобальні фінансові інститути»<sup>84</sup>.

Було б великою помилкою при формуванні нового економічного порядку виходити із передумови витиснення США із лідерського п'єдесталу або з поховань євроатлантичної цивілізації. Для оцінки нинішньої ситуації недоречно проводити аналогію із Стародавнім Римом, який розложився, послабшав і занапастився на вершині слави. Рим тримався на військовій силі – її легко втратити. США тримається на силі долара та акумуляції світових фінансів. Падіння останніх понижує вартість всіх світових активів і пасивів. Іншими словами, криза не змінює балансу економічних сил. До того ж саме країни, що представляють євроатлантичну цивілізацію, виявилися спроможними знайти резерви для виходу з кризи не тільки своїм економікам, а й економікам країн інших цивілізацій.

Сподівання на крах євроатлантичної цивілізації не тільки є хибними, а й шкідливими. Якби таке сталося, наслідки могли бути непоправимими. Людство очікував би хаос, якого ще не було, адже більшої економічної життєстійкості ще не виявляла жодна цивілізація. Показовою є світова економічна криза 30-х років минулого століття, що найбільчше вразила США, і вихід із неї американців завдяки політиці «нового курсу». Безперечно, оздоровлення економіки США сприяло вирішальним чином завершенню світової економічної кризи тих часів.

Отже, неможливо зруйнувати євроатлантичну цивілізацію, не відкинувши світ у часи Римської імперії, а, можливо, і в пізніші. Її досягнення треба якомога ширше взяти на озброєння, удосконалюючи слабкі елементи. Людсь-

---

<sup>84</sup> Прем'єр-міністр Великої Британії: необхідно оновлюють фінансові інститути [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kontrakty.ua/content/view/7614/129/>

кий розвиток у майбутньому йтиме не на розвалинах євроатлантичної цивілізації, а завдяки її подальшому прогресу.

У науковій літературі не виключаються і такі варіанти, за якими ставиться завдання створення у історично короткі терміни принципово нових цивілізацій. Так, Ю.В. Громико у доповіді для конференції у штаб-квартирі ЮНЕСКО в Парижі «Діалог культур і цивілізацій: міст між правами людини і моральними цінностями» 13-14 березня 2007 року висунув так звану ідею «Стратегічної Цивілізаційної ініціативи», що має за мету творчо розвинути «ідентичність російської цивілізації». Спираючись на промову В.Путіна в Мюнхені, він пропонує зробити протягом 15-30 років цивілізаційний прорив до нового «техно-промислового» і «соціо-культурного» укладу в Євразії на основі співорганізації орієнтованої на практику науки, інноваційної промисловості і освіти, що розвивається на фундаментальній основі.

Архітектура нового цивілізаційного укладу вимальовується ним по території Росії. Передумовою її створення є проголошені В. Путіним гасла щодо переходу країни до проектного типу управління і незалежного позиціонування Росії як цивілізації, що, проте, може або й має розповсюджуватися поза межі країни. Вона зводиться до покриття життєво важливими інфраструктурами певних територій заселення і освоєння, а також до план-мапи 100 принципово нових кластерів розвитку. В якості результату проголошується зростання життя людини до 150 років на основі відкриттів біофотоніки, освоєння джерел енергії в наслідок оволодіння принципом резонансної накачки ядра у ядерній енергетиці, колонізація Марса, створення нових систем транспорту, різке збільшення зв'язності між віддаленими на тисячі кілометрів точками і багато іншого<sup>85</sup>.

Не важко зрозуміти, що насправді за цією концепцією більше амбіційності, ніж спроби створити і розповсюдити нову російську цивілізацію. Утопічність її полягає в тому, що вона декларує абсолютно прийнятну для будь-якої цивілізації істину необхідності використання найсучасніших досягнень науки. Правда, абсолютна більшість з них не належить Росії або в них вона не є лідером. За таких умов щонайменше неможливо побудувати нову цивілізацію як суто російську монополію, яка розростеться цілим світом. Якщо ж припустити, що дійсно людство матиме в оглядовій перспективі зазначені наукові досягнення, то реальніше вони постануть як складова цивілізацій, до яких належать країни – лідери НТП і впливатимуть на їхні цивілізації в напрямку трансформації та інтеграції у ті, що дають вищі життєві умови.

Дослідники і практики, які аналізують сучасну фінансову кризу, посилено пошукують відповідь на питання «хто винуватий?». На жаль, на нього не має простої відповіді, як то іноді здається чи хотілося б. Задля ілюстрації

---

<sup>85</sup> Громько Ю.В. Центральный пункт диалога цивилизаций: жизненная стратегия против стратегии смерти [Электронный ресурс] / Ю. В. Громько // Альманах «Восток». – 2007. – № 1 (42). – Режим доступа: [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1174.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1174.htm)

розходжень у відповідях на поставлене питання, наведемо деякі відповіді. З точки зору колишнього віце-президента Федерального резервного банку США, відповідальність за кризу в американській економічній системі треба покласти на конгрес країни та дві останні президентські адміністрації (демократичну і республіканську). Він звинувачує їх у впровадженні неоліберальної політики дерегуляції та глобальної гегемонії. Лауреат Нобелівської премії з економіки Д. Стігліц серед причин кризи виділяє корпоративну корупцію, що досягла небувалих масштабів і систему бонусів для банкірів, яка стимулює їх до проведення надмірно ризикових операцій. Голова Федеральної резервної системи США у 1980-х роках П. Волкер закидає докір інвесторам, які занадто часто поклалися на математичні моделі управління ризиками, що, як засвідчили теперішні потрясіння, виявилися абсолютно ненадійними в умовах реальної економіки<sup>86</sup>.

Не залежно від результатів пошуку «винуватців» та причин кризи, нині в основному зрозуміло, у якому напрямку треба рухатися для повернення світової економіки на рейки стабільного і сталого розвитку. Якщо системно сформулювати таке завдання, то воно полягає, по перше, у наданні існуючим фінансовим інститутам додаткових можливостей для гідної відповіді на виклики економіки XXI століття; по друге, у створенні нових наддержавних організацій, спроможних діяти у сферах, що виходять за рамки компетенції існуючих, задля забезпечення надійності світових фінансів; по третє, у значному посиленні ролі і відповідальності держав в управлінні національними економіками. Вони повинні бути зорієнтовані на проблеми економічної та енергетичної безпеки, попередження екологічних катастроф, подолання бідності, регулювання міграції і т. і.

У змаганні цивілізацій дуже суттєвим є те, що євроатлантична цивілізація не тільки накопичила великий інтелектуальний капітал ринкового походження, а й продовжує його прискорено продукувати. Порівняння його з ринком країн СНД свідчить про значні відставання останнього по багатьох параметрах. Це твердження значною мірою торкається фінансового ринку, форм і методів діяльності на ньому. Населення і представники бізнесу пострадянських країн не виявляють великої активності на ринку цінних паперів, слабо затребувані програми страхування життя, практично не використовуються послуги складання особистого фінансового плану та незалежних фінансових радників, послуги з надання доступу на біржі через системи інтер-трейдингу і т. і.

Лідерство євроатлантичної цивілізації проявляється у тому, що побудова нової посткризової фінансової системи, що гарантуватиме стабільність і стійкість розвитку світової економіки, жодним чином не усуває діючу. Вона

---

<sup>86</sup> Национальная стратегия в условиях кризиса. Доживёт ли Россия до 2020 года? Доклад Института Национальной Стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apn-spb.ru/publications/article4667.htm>

потребує нових форм і інституцій, що стануть свого роду добудовою до існуючих. Нова фінансова архітектура не зможе функціонувати поза міжнародними організаціями, що були створені більше як півстоліття тому (МВФ, Всесвітній банк тощо). Тут можна провести аналогію із забудовою міст, що мають старовинну історію, розбудова яких потребує одночасно як збереження пам'яток культури так і органічного втілення нових архітектурних і будівельних ідей.

В Україні також не перестають дебатуватися питання орієнтації на євроатлантичну і євразійську (російську) моделі розвитку. Якщо розглядати лише культурний прошарок, що характеризує економічні відносини, то відповідь тут для України очевидна: перевагу необхідно надавати євроатлантичній моделі ринкової організації економіки. При цьому треба розглядати всі її елементи, тому що без будь-якого одного система втратить завершеність. У ринковому механізмі України лишаються «вузькими місцями» фондовий ринок, інтеграція до світової банківської системи, управління валютним курсом, втечею капіталу, дефіцитом платіжного балансу, усуненням надмірної зав'язаності на низькотехнологічному експорті, слабкої диверсифікації, застарілості основних фондів тощо. Конструювання сучасного ринкового механізму України потребує створення відповідних підсистем, що спроможні забезпечити надійне функціонування таких елементів.

Сучасна економіка інтерпретується в якості економіки знань або інноваційної економіки. Це означає, що лідерство у глобальній конкуренції визначається науково-технічним прогресом, створенням інноваційних продуктів. Симптоматично, що науково-технічні ресурси світової економіки зосереджені переважно у невеликій групі могутніх і розвинутих країн – США, провідних країнах Західної Європи та Японії. Інші країни вимушені зосереджуватися на окремих, найважливіших і «підйомних» для них напрямках НТП. Формування економічного розрізу нової цивілізації поза сумнівом буде відбуватися на основі інтеграції інших країн у науковий і освітній простір розвинутих країн. Не виключено, мало того, доведеться країнам, так званої периферії, запозичувати певні культурні надбання країн центру, що представлені переважно євроатлантичною цивілізацією.

### **1.3. Інтернаціоналізація і міжнародний менеджмент**

У науковій літературі термін «інтернаціоналізація» охоплює багато різних явищ. Його вживають на позначення форм виходу на ринок (зокрема, інколи інтернаціоналізацію розуміють як експорт, пряме інвестування за кордон або видачу ліцензій для виготовлення товарів за кордоном, а також проблем управління іноземним дочірнім підприємством). Інколи інтернаціоналізацію ототожнюють з міжнародною діяльністю.

Відмінності у тлумаченні поняття «інтернаціоналізації» зумовлені різними підходами науковців до цього питання. В одних теоріях це поняття визначено як функціонально-специфічну проблему переважно з точки зору маркетингової стратегії, а в інших інтернаціоналізацію розглянуто як поширення можливостей діяльності підприємства на інші країни.

Однак, обмеження сфери вживання цього терміна маркетингом, або збутом, – доволі вузький підхід, тому що інші етапи діяльності підприємства, такі як фінансування, постачання, виробництво або прогнозування, також можуть бути здійснені на міжнародному рівні<sup>87</sup>. Таким чином, інтернаціоналізація – це явище, що, принаймні концептуально, охоплює діяльність підприємства як єдиного цілого.

Наскільки по-різному можна інтерпретувати поняття «інтернаціоналізації», з'ясуємо, якщо проаналізуємо три основні моделі міжнародної конкуренції. Отож, розгляньмо їх. У випадку А вітчизняне підприємство П1 конкурує з іноземним П2 на його внутрішньому ринку. Цей випадок необхідно розглядати як інтернаціоналізацію, як і випадок Б, коли вітчизняне підприємство П1 конкурує з іноземним П2 на ринку третьої країни. Однак особливий інтерес для визначення поняття все ж викликає випадок В, коли вітчизняне підприємство П1 конкурує з іноземним П2 на власному внутрішньому ринку. Цей випадок також потрібно розглядати як інтернаціоналізацію, тому що при аналізі конкуренції слід враховувати, що поле діяльності підприємства П1 залежить від поля діяльності іноземного підприємства П2. (див. схему 1.1).

Поряд з описаним вище **процесуальним підходом аналізу** іноземної діяльності у науковій літературі існує **інституційний підхід**, що базується на дослідженні інтернаціоналізації з урахуванням особливостей діяльності відповідного підприємства<sup>88</sup>. Згідно з цим підходом підприємство вважають інтернаціональним, якщо воно взагалі займається діяльністю за кордоном. З огляду на те, що вчені, які використовують такий підхід, не беруть до уваги функціональну сферу чи галузь діяльності відповідного підприємства, класифікацію міжнародного підприємства вони здійснюють незалежно від виду його іноземної діяльності. При цьому виникає важливе запитання: якого ступеня міжнародної

---

<sup>87</sup> Porter M. E. Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. In: Globaler Wettbewerb / M. E. Porter. – Wiesbaden, 1989; Porter M. E. Globaler Wettbewerb, Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden, 1989. – S. 18.

<sup>88</sup> Pausenberger E. Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe / E. Pausenberger // Das Wirtschaftsstudium. – 1982. – №3. – S. 118; Pausenberger E. Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe / E. Pausenberger // Das Wirtschaftsstudium. – 1982. – №7. – S. 118; Export und Internationale Unternehmung: Handwörterbuch / Welge M. K. – Stuttgart, 1989. – S. 926; Dülfer E. Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. – München-Wien, 1997. – S. 6.

діяльності має досягти підприємство, щоб його можна було вважати інтернаціональним. Адже не кожен вид іноземної діяльності (наприклад, простий кредит в іншій країні) означає, що підприємство інтернаціональне.

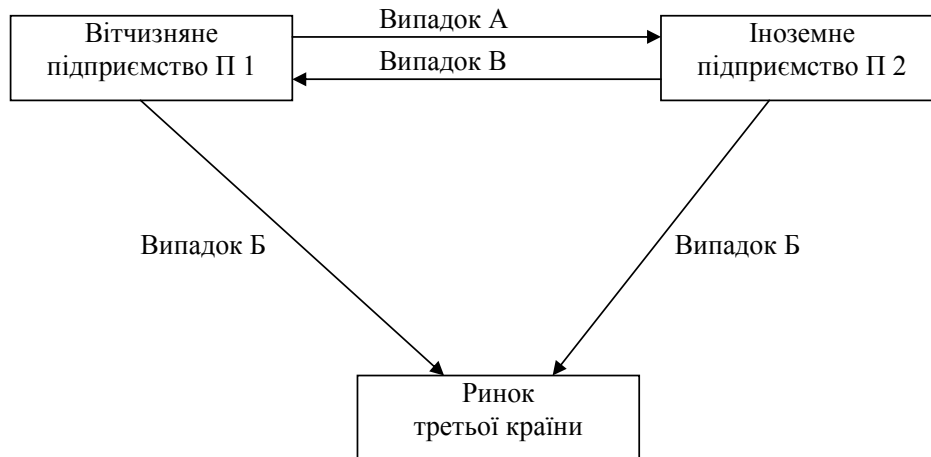


Схема 1.1 Загальна структура міжнародної конкуренції

Слід зауважити, що існує велика кількість концепцій для визначення ступеня інтернаціоналізації, в яких за основу взято різні показники – від частки обороту за кордоном у загальному обороті фірми, кількості дочірніх підприємств в інших країнах до обсягу прямих іноземних інвестицій, однак це не дало змогу зробити однозначний висновок. Через неоднорідність галузей і різноманітність видів діяльності підприємств, проблематично сформулювати винятково кількісне визначення інтернаціонального підприємства.

Однак, при визначенні підприємства як інтернаціонального потрібно враховувати не лише кількісні показники, а й якісну орієнтацію на мету (цілі) підприємства. Якщо використати такий підхід, то підприємство тоді називають інтернаціональним, коли його іноземна діяльність відіграє важливе значення для досягнення підприємницької мети.

У наукових джерелах трапляються такі терміни, як «**транснаціональне**», «**мультинаціональне**» та «**глобальне**» підприємство. Вживання цих термінів часто зумовлене існуванням доволі специфічних концепцій інтернаціонально діючих підприємств, в яких по-різному обґрунтовано використання тих чи інших термінів. Так, наприклад, термін «глобальне підприємство» охоплює не лише ступінь поширення іноземної діяльності на світовому ринку, а й спосіб управління дочірніми підприємствами за кордоном<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / Porter M. E. – Wiesbaden, 1989.

На сучасному етапі розвитку економічної науки особливий інтерес у вчених викликає проблема інтернаціоналізації. Останнім часом збільшилась кількість наукових розробок як в англо- та німецькомовних, так і в російсько-україномовних спеціалізованих виданнях. Вчені постсоціалістичних країн звернули увагу на проблему інтернаціоналізації лише на початку 90-х рр. Через це існує дефіцит досліджень у цій галузі.

У літературі подано різні визначення міжнародного менеджменту. При цьому вчені намагаються розробити основні характеристики міжнародної підприємницької діяльності та їх значення для проблем економіки підприємства. Значний інтерес у дослідників викликають специфічні умови зовнішнього середовища міжнародних підприємств, що мають відмінності залежно від політики та культурних особливостей певної країни.

Вчені дійшли згоди щодо визначення завдань міжнародного менеджменту. Так, дослідники однакові у тому, що інтернаціоналізація підприємницької діяльності створює нові проблеми, що не впливають на діяльність підприємств, які діють лише в національному масштабі. Наприклад, це стосується валютного управління або запобігання ризикам, що виникають при здійсненні іноземної діяльності. Таким чином, завдання міжнародного менеджменту – конструктивне вирішення питань, що виникають через інтернаціоналізацію підприємницької діяльності. Автори багатьох досліджень, в яких зроблено порівняльний аналіз діяльності національних та інтернаціональних підприємств, поділяють точку зору щодо особливої складності планування і прийняття рішень підприємств, що ведуть діяльність у міжнародному масштабі.

Не зважаючи на однаковість поглядів учених на особливості міжнародного менеджменту, характер і місце предмету ще недостатньо досліджені. Представники існуючих економічних напрямків розглядають інтернаціоналізацію лише як розширення відповідних функціональних галузей до міжнародних масштабів<sup>90</sup>. Ряд вчених до певного часу вважали міжнародний маркетинг, міжнародне постачання, міжнародне фінансування, міжнародну політику управління персоналом і т. ін. об'єктами вивчення різних дисциплін, тому виокремлення міжнародного менеджменту як окремої дисципліни, на їхню думку, було недоцільним.

Слід зауважити, що обмеження іноземної діяльності підприємства до окремої галузі чи функції, не відповідає складності процесу прийняття рішень і тому воно не може служити достатньою основою для вирішення проблем. Саме надскладні підприємницькі рішення щодо міжнародної діяльності з огляду на їхній специфічний характер необхідно дослідити не лише з функціональної точки зору. Однак це не означає, що вивчення функціональних галузей не є доцільним.

---

<sup>90</sup> Kolberg W. Internationale Präsenzstrategien / W.Kolberg. – Kiel, 1989. – S. 4.



На сучасному етапі у наукових дослідженнях поширена думка, що міжнародний менеджмент має базуватися на **загальній теорії менеджменту**. До того ж потрібно вивчати взаємозв'язок цієї дисципліни з іншими науками, серед яких: соціологія, політологія, правознавство та інші суспільні науки. Лише різнобічне вивчення міжнародного менеджменту як дисципліни може забезпечити успішне використання його принципів у міжнародній діяльності підприємств<sup>91</sup>.

Потрібно зауважити, що дослідження з проблем міжнародної підприємницької діяльності науковці здійснюють за двома напрямками (схема 1.2). Вихідний пункт **міжкультурних досліджень менеджменту** – умови для ведення підприємницької діяльності і стилі менеджменту, що переважають в окремих країнах/культурах, а також способи пристосування до цих умов підприємств, які ставлять за мету здійснення діяльності у цих країнах. **Міжнародні дослідження менеджменту** базуються на вивченні мотивів виходу окремих підприємств на міжнародні ринки та шляхи досягнення конкурентних переваг порівняно з підприємствами, що діють у національному масштабі.



Схема 1.2 Основні напрямки досліджень міжнародної підприємницької діяльності

Головний об'єкт вивчення міжкультурного менеджменту – різні культури світу. Він базується на припущенні, що особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає, перш за все, у функціонуванні підприємства в інших культурних умовах. Вчені визначають такі **цілі** культурно-порівняльних досліджень у менеджменті:

<sup>91</sup> Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart. – 2000. – S. 23.

- виявлення й опис відмінних і спільних рис процесів у менеджменті та поведінки, характерної для менеджерів у різних культурах;
- класифікація і групування країн за культурно обумовленими характеристиками для менеджменту особливостями;
- формулювання гіпотез і теорій про взаємозв'язок між практикою менеджменту та його культурним оточенням;
- перевірка моделей менеджменту і теорій управління на їх універсальність (можливість застосування щодо різних культур);
- формулювання порад менеджерам щодо моделей поведінки, що сприяють успіху.

Підсумувавши результати значної кількості досліджень, що часто є багатоманітними, можна виділити **два напрямки, представники яких конкурують між собою:**

*а) універсальний напрямок (universal approach).* Його представники вважають, що принципи менеджменту не залежать від культурних умов і діють за будь-яких обставин. Переважно поділяють такі погляди науковці, які значною мірою перебувають під впливом власної культури і мають невеликий досвід міжнародної діяльності.

*б) культурологічний напрямок (culture-bound approach).* Його представники стверджують, що різні культурні умови, системи цінностей і мотиви потребують використання різних стилів менеджерів. Такої думки дотримуються переважно вчені, які мають професійний досвід роботи в інших країнах.

Диференціюючи ці два напрямки за різними функціями менеджменту, доходимо висновку, що технічні його функції (планування, визначення витрат, контролінг і т. ін.) традиційно є більш універсальними, ніж такі його психологічні складові, як стиль управління, поведінка працівників, мотивація і т. ін. Крім цього, трансфер певних методів менеджменту здійснювати тим простіше, чим більш загальними вони є і чим на вищому рівні організації застосовуються.

Деякі автори вважають, що фундаментальні **концептуальні і методологічні проблеми** міжкультурних досліджень менеджменту втратили своє значення порівняно з міжнародними дослідженнями менеджменту<sup>92</sup>. Інші зауважують: «основні особливості міжнародного менеджменту так чи інакше простежуються у сфері обліку і при використанні в управлінні національними і мультинаціональними підприємствами, які дає культура в найширшому значенні цього слова»<sup>93</sup>. Таким чином, **порівняльні міжкультурні дослідження – методологічна основа міжнародного менеджменту.** Крім цього, як зазна-

---

<sup>92</sup> Welge M. Internationales Management / M. Welge, D. Holtbruegge. – 1998. – S. 46.

<sup>93</sup> Международнй менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – С.Пб.: Питер, 2001. – С. 36.

чають науковці «всебічне вивчення феномена культури в порівняльному контексті, аналіз й оцінювання можливостей та перешкод, які можуть створити культурні константи, – головна умова успішного здійснення міжнародного менеджменту»<sup>94</sup>.

Міжнародний менеджмент базується на тому, що особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає, перш за все, у трансфері ресурсів в інші країни. Таким чином, основний **об'єкт дослідження** – підприємства, що займаються міжнародною діяльністю. **Основна мета** міжнародних досліджень менеджменту полягає у вивченні і наданні пропозицій підприємствам щодо здійснення діяльності з організації процесів взаємообміну між країнами, які діють у міжнародному масштабі.

Науковці з Великобританії та США у своїх працях диференціюють міжнародні дослідження менеджменту за двома напрямками. Тоді як *міжнародна економіка підприємства (міжнародний бізнес)* вивчає вплив інтернаціоналізації на виконання окремих функцій підприємством, серед яких: маркетинг, фінансування, бухгалтерський облік і виробництво, *міжнародне управління підприємством (міжнародний менеджмент)* обмежується суто функціями управління певного підприємства.

У 1960–1970 рр. багато підприємств почали займатись іноземною діяльністю, при цьому зіткнувшись вперше із проблемою *іноземного менеджменту*. Таким чином, тоді основне завдання міжнародного менеджменту полягало в набутті знань щодо оптимальної організації окремих видів діяльності певного підприємства (*атомістична перспектива*). У процесі глобалізації господарства з накопиченням міжнародного досвіду та підвищенням рівня інтернаціоналізації ця перспектива в 1980–90-х рр. втратила першорядне значення. Для багатьох підприємств на сучасному етапі основна проблема не полягає більше у ефективному пристосуванні до різноманітних умов зовнішнього середовища, а у використанні ефектів масштабу, синергійних й освітніх ефектів від міжнародної діяльності. Через це у дослідженнях міжнародного менеджменту науковці більше звертають увагу на проблеми *менеджменту транснаціональних корпорацій (management of multinational corporations)*, в межах яких найбільш актуальними є проблеми оптимізації вітчизняних та іноземних видів діяльності підприємства (*холістична перспектива*).

Перехід світової економіки у фазу інформаційного типу потребує формування і розвитку нових організаційних форм, що будуть обмежувати роль бюрократії або й цілком її замінити. Багато науковців дотримуються точки зору, що серед них перспективною є «атомістична», яка дозволить позбавитися відношень прямої підпорядкованості. Для неї має бути розвинена нова корпоративна культура і використовуватися найсучасніші системи комунікацій.

---

<sup>94</sup> Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – С.Пб.: Питер, 2001. – С. 36.

*Атомістична* перспектива міжнародного менеджменту передбачає мінімізацію витрат на адаптацію підприємств за кордоном. Основна проблема підприємств, що функціонують на зовнішніх ринках, полягає в адекватному розумінні *політичних, правових, економічних і культурних умов зовнішнього середовища*, в яких перебувають підприємства, що діють на внутрішньому ринку, але про які не мають достовірної інформації іноземні підприємства, що розгортають діяльність на цьому ринку. Ще один важливий аспект міжнародного менеджменту – набуття знань про ефективну адаптацію до різних національних умов зовнішнього середовища. Поряд з модифікацією інструментів, які вже використовують у національному масштабі, необхідно розробити специфічні інструменти міжнародної підприємницької діяльності. Вони виявляються, зокрема, у створенні міжнародних спільних підприємств або відрядженні працівників головного офісу фірми дочірніх підприємств.

Холістична перспектива міжнародного менеджменту базується на *менеджменті транснаціональних корпорацій (ТНК)*. ТНК обмежені як у правовому плані, наприклад, інвестиційне законодавство багатьох країн і нормативна база щодо забезпечення діяльності міжнародних організацій у певній країні, так і в номінальному плані у межах емпіричних досліджень, автори яких аналізують різні ознаки підприємств, в порівнянні з підприємствами, що працюють лише на національному ринку<sup>95</sup>. Особливо важливими вони вважають такі групи ознак:

- а) структурні ознаки:* такі, наприклад, як кількість дочірніх підприємств, розпорощення акціонерного капіталу, склад топ-менеджменту та ін.;
- б) показники успішності / неуспішності:* оборот, прибуток, капітал, кількість зайнятих, вартість товарів за кордоном (в абсолютних величинах або порівняно з внутрішнім ринком);
- в) риси поведінки,* тобто спосіб дії чи мислення топ-менеджерів;
- г) рівень динаміки,* тобто ступінь (етап) інтернаціоналізації.

Враховуючи вищеназвані групи ознак, **транснаціональну корпорацію** розуміють як концерн акціонерних товариств, для якого характерні такі риси:

- оскільки компанія здійснює виробничу діяльність у багатьох країнах, це означає, що, і виробництво, і збільшення вартості, відбувається одночасно на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- діяльність за кордоном – важливий напрямок діяльності компанії. Великий обсяг експорту ще не є ознакою її транснаціональності;
- концепцію стратегії підприємництва створюють з огляду динамізації глобалізаційних процесів;
- керівництво материнської компанії розробляє стратегію, а дочірні підприємства діють у межах розвинутих нею напрямків;

---

<sup>95</sup> Welge M. K. Management in deutschen multinationalen Unternehmen / M. K. Welge. – Stuttgart, 1980. – S. 3.

- менеджери транснаціональної корпорації мислять і діють у глобальному масштабі.

У менеджменті ТНК протидіють дві супротивні вимоги: необхідність пристосування до різних національних умов і необхідність якомога ширшої інтеграції всіх видів діяльності компанії у світовому масштабі. Необхідність пристосування підприємницьких структур, систем і процесів до відповідних національних умов зумовлена різноманітністю національних потреб, ринкових і виробничих структур, інструкцій урядів країн, де компанія займається виробничою діяльністю, й особливими для країн відмінностями у вартості факторів виробництва і кваліфікації співробітників. Водночас конвергентність потреб у багатьох країнах, діючи у світових масштабах попит і конкуренція, як і можливість використання ефекту масштабу, синергійних та освітніх ефектів зумовлюють виникнення переваг завдяки світовій інтеграції підприємницької політики (глобальна інтеграція).

З огляду на висловлені міркування вважається, що **основне завдання** підприємницької політики транснаціональних корпорацій полягає в тому, щоб збалансувати переваги, які виникають у процесі адаптації до відповідних місцевих умов з перевагами світової інтеграції всіх видів діяльності. Через це необхідно розробити *міжнародну концепцію управління*, що враховуватиме дві протилежні позиції управлінців, вказані вище.

Зокрема, теоретик міжнародного менеджменту Х.В. Перлмуттер<sup>96</sup> розробив типологію, що за початковими літерами концепцій має назву ЕППГ або ЕПРГ. Згідно з цією типологією розрізняють 4 ідеально-типові концепції управління транснаціональної корпорації, серед яких:

- *етноцентрична, або концепція управління, зорієнтованого на власну країну*. При її розробці за основу взято припущення, що стиль менеджменту, поширений у певній країні (переважно американський), придатний для використання за кордоном. З огляду на це, в іноземних філіях застосовують такий самий стиль управління, як і в материнській компанії;
- *поліцентрична концепція управління*. Вона базується на припущенні, що культурні умови в більшості країн настільки відрізняються від умов власної країни, що застосування стилю управління материнської компанії в іноземних дочірніх підприємствах призведе лише до великих втрат ефективності. З огляду на це керівники іноземних дочірніх компаній змушені адаптувати стиль менеджменту материнської компанії до місцевих умов;
- *геоцентрична концепція управління*. Вона базується на припущенні, що оптимальне розміщення ресурсів можливе лише у результаті од-

---

<sup>96</sup> Perlmutter H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation / H. Perlmutter // CJWB. – 1969. – Vol. 4, 1. – P. 9–18.

ночасного використання переваг стандартизації й адаптації. Материнську й іноземні дочірні компанії в такому разі не можна більше розглядати як незалежні підприємницькі структури, а лише як взаємопов'язані складові глобально орієнтованої мережі розподілу праці і спеціалізації. Таким чином, незалежно від наявних умов певної країни, в якій функціонує підприємство, як у материнській, так і в дочірніх компаніях застосовують стратегію управління, що максимізує глобальну ефективність транснаціональної корпорації;

- *регіоцентричну концепцію управління*, яку згодом доповнили Д. А. Хінен і Х.В. Перлмуттер<sup>97</sup>. Відповідно до неї відносно однорідним ринком можна вважати лише окремі економічні регіони, країни-члени (ЄС, NAFTA або MERCOSUR). У межах окремих регіонів постійно відбувається інтеграція щодо забезпечення діяльності підприємства, тоді як застосування різних стилів менеджменту зумовлює великі розбіжності в управлінні різними підрозділами підприємства. Таким чином, у регіоцентричній концепції управління зроблено спробу поєднати переваги світової інтеграції з необхідністю адаптації до національних умов, причому створюються для деяких регіонів моделі управління.

Отже, тоді як відповідно до етноцентричної концепції управління основні методи менеджменту материнської компанії необхідно застосовувати у всіх іноземних філіях, поліцентрична концепція управління базується на припущенні, що компанії потрібно пристосовуватись до специфічних умов окремої країни. Автори геоцентричної концепції управління вважають, що ефективні методи управління незалежно від походження слід використовувати у менеджменті як материнської, так і дочірніх підприємств<sup>98</sup>.

Типологія Х.В. Перлмуттера справила значний вплив на міжнародні дослідження менеджменту і стала їхньою найважливішою теоретичною основою. Однак типологія ЕПРГ містить концептуальні недоліки. Зокрема, її автор вважає, що на концепцію управління ТНК значною мірою впливає ставлення управлінського персоналу, не дооцінюючи при цьому вплив умов зовнішнього середовища, ресурсів підприємства та інших факторів. Крім цього, типологія базується на концепції управління, яка бере за основу діяльність окремих підрозділів підприємства, не враховуючи, що саме керівництво цих окремих підрозділів великого і надто диверсифікованого підприємства часто використовує різноманітні концепції управління, які суттєво відрізняються між собою. До того ж Х.В. Перлмуттер вважає типовим, що підприємства розвиваються від етно- через полі- та регі-

---

<sup>97</sup> Heenan D. A. *Multinational Organization Development* / D. A. Heenan, H. V. Perlmutter. – Reading: Mass, 1979. – P. 17.

<sup>98</sup> Chakravarthy B. S. *Strategic Planning for a Global Business* / B. S. Chakravarthy, H. V. Perlmutter // CJWB. – 1985. – Vol. 20. – P. 3–10.

оцентричну орієнтацію до геоцентричної орієнтації, але при цьому він не бере до уваги час і спосіб переходу від однієї фази до іншої.

У науковій літературі можна знайти багато модифікацій типології ЕПРГ. Значного поширення набула **типологія альтернативних організаційних моделей Бартлетта – Гошала**. Її автори визначають чотири типові концепції управління серед яких<sup>99</sup>:

а) *інтернаціональна концепція управління*. Вона базується на використанні основних методів менеджменту материнської компанії у дочірніх компаніях. Основне організаційне завдання полягає в тому, щоб використати накопичений досвід для діяльності на іноземних ринках, слабше розвинутих, ніж вітчизняний, технологічно і з точки зору маркетингу. Відповідно, материнська компанія здійснює суворий контроль і забезпечує координацію діяльності дочірніх підприємств;

б) *мультинаціональна концепція управління*. Вона базується на твердженні, що менеджмент іноземних дочірніх підприємств необхідно здійснювати як окремі види діяльності. Головне організаційне завдання – утвердження позицій продукції на важливих ринках і підвищення ефективності діяльності автономно діючих дочірніх компаній. Відповідно, координація і контроль відбувається переважно через особисті контакти топ-менеджерів материнської компанії і менеджерів дочірніх компаній;

в) *глобальна концепція управління*. Вона базується на необхідності здійснення централізації капіталів, ресурсів і кваліфікованих працівників, забезпечення одностороннього потоку товарів, робочої сили й інновацій з материнської у дочірні компанії. Це сприяє, передусім, відкриттю іноземних ринків для нової продукції, зорієнтованої на світовий ринок, і спрямуванню кваліфікованої стратегії материнської компанії у цьому напрямку. Відповідно, до цієї концепції можна досягти зниження витрат шляхом стандартизації структур, систем і процесів. При цьому іноземні дочірні фірми мають невеликий ступінь автономності;

г) *транснаціональна концепція управління*. Вона базується на одночасному використанні національних особливостей країн, ефектів масштабу та економічних взаємозв'язків підприємств. Вказана концепція є складовою гібридної стратегії управління. Головна риса цієї *концепції* – знищення ієрархічних відносин між материнською і дочірніми компаніями та імплементація інтраорганізаційної мережі.

До кінця 80-х рр. глобальну концепцію управління вважали особливо ефективною, а транснаціональні стратегії набули найбільшого поширення серед менеджерів. З огляду на це, Х.В. Портер<sup>100</sup> характеризує транснаціональ-

---

<sup>99</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / Bartlett C. A. Ghoshal S. – Frankfurt-New York, 1990.

<sup>100</sup> Porter M. E. Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept / M. E. Porter // Globaler Wettbewerb – 1989. – S. 17–68.

ну стратегію як блокуючу та глобальну і називає її особливо придатною до застосування у галузях, які при економічному аналізі було зараховано до глобальних, але через умови управління потребували довготривалої адаптації до національних умов певної країни. Загалом серед теоретиків міжнародного менеджменту переважає твердження, що транснаціональна стратегія управління є потенційно найефективнішою, тому що вона одночасно використовує переваги стандартизації та диференціації. З огляду на це, на сучасному етапі формулювання й імплементація транснаціональних стратегій – основне завдання міжнародного менеджменту.

#### **1.4. Культурницький фактор в системі глобальної економіки**

Науковці визначають глобалізацію як взаємозалежність транспортних, комунікаційних, економічних і збутових інфраструктур різних країн. Для неї характерні такі основні тенденції:

- рушійні сили глобалізації переважають над факторами, що її стримують;
- формування глобальної цивілізації призводить до виникнення різних явищ (зокрема гібридизація норм і цінностей), зумовлених культурними інтегративними процесами;
- глобальний характер очікуваних змін зумовлює трансформацію існуючих інститутів як державних, так і корпоративних.

Успішно діючі на ринку фірми у процесі глобалізації економіки мають вивчати попит потенційних споживачів, швидко задовольняти його, виробляючи продукти і послуги з найменшими витратами, і поставляти їх споживачеві у акцептабельному вигляді. Зважаючи на це, слід наголосити, що культура набуває особливого значення на цьому етапі з огляду на зростання ролі транснаціональних компаній у розвитку світової економіки.

Нині немає загальноприйнятого визначення транснаціональної корпорації (ТНК). В економічній літературі поряд із вказаним терміном як синоніми вжито поняття «транснаціональна компанія», «багатонаціональна корпорація», «багатонаціональна компанія», «мультинаціональна корпорація» тощо. До розглянутих вище аспектів варто зазначити, що у науковій літературі визначаються три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК, а саме: структурний критерій, критерій результативності та критерій поведінки.

За **структурним критерієм** ТНК – фірма, що має власні філії у двох і більше країнах (за деякими дослідженнями – щонайменше у шести країнах), або фірма, власники або керівники якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролює штаб-квартира, що знаходиться в одній країні).



Саме з огляду на її місце розташування ТНК називають американськими, німецькими чи японськими).

За **критерієм результативності** ТНК визначають на основі абсолютних або відносних показників, серед яких: ринкова вартість капіталу, обсяг продажів, прибуток і активи. Характерним для ТНК є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Наприклад, загальні зарубіжні активи американських промислових ТНК становлять 1500 млрд. дол.

За **критерієм поведінки** фірму вважають транснаціональною, якщо її вище керівництво «мислить глобальними категоріями». Оскільки ТНК зосереджує свою діяльність більш ніж в одній країні, її управлінський персонал має розглядати весь світовий простір як сферу своїх потенційних інтересів.

Більшість науковців дотримуються визначення ТНК як **впливової міжнародної організації**.

За визначенням, схваленим на конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), ТНК – інтегроване підприємство, що об'єднує підприємства різних організаційно-правових форм та видів діяльності у двох і більше країнах, провадить координаційну діяльність та втілює у життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень.

Проаналізувавши велику кількість визначень ТНК, найбільш оптимальним, на нашу думку, можна вважати таке: ТНК – це група підприємств, що функціонують у різних країнах, але підконтрольні штаб-квартирі, що знаходиться у визначеній країні.

Теоретик маркетингу Теодор Левітт вважає, що глобальні ринки передбачають корпорації нового типу<sup>101</sup>. Він стверджує, що глобальна компанія замінила ТНК як потенційного конкурента у міжнародному масштабі. Хоча терміни «ТНК» і «глобальна компанія» часто використовують в одному значенні, вони суттєво відрізняються.

ТНК може мати свої підприємства в кількох країнах, але кожне з них буде порівняно самостійним. Основні працівники ТНК – громадяни країни, в якій знаходиться штаб-квартира, де приймають більшу частину рішень. ТНК на даному етапі ще не розглядає світовий простір взагалі як свій потенційний ринок. Її керівництво вважає, що кожне підприємство ТНК працює на спеціалізованому ринку певного продукту, тобто кожна іноземна філія концентрує зусилля на ринки тієї країни, де вона знаходиться.

Глобальна компанія побудована так, що національні кордони нівелюються, а для виконання завдання підбирають найбільш кваліфікованих працівників незалежно від їх національної належності.

ТНК веде діяльність у різних країнах, адаптуючи товари і послуги до місцевих умов з урахуванням специфіки ринку певної країни. На відміну від

---

<sup>101</sup>Levitt Th. The Globalization of Markets / Th. Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – May–June. – P. 94.

неї глобальна компанія уникає високих порівняльних витрат ТНК, пропонуючи єдині стандартизовані товари для інтегрованого всесвітнього ринку. Особливості діяльності ТНК і глобальної компанії ще потребують дослідження, а також необхідно здійснити аналіз крос-культурних факторів.

Нові вимоги до менеджерів пов'язані з впровадженням глобальних стратегій і підходів до менеджменту вищим керівництвом<sup>102</sup>. На сучасному етапі не можна стверджувати, що мотиваційний підхід, методи проектування робіт і система оцінювання продуктивності праці будуть однаково ефективними стосовно всіх працівників. Розвиток бізнесу від переважної орієнтації на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення й володіння управлінськими навичками від керівництва міжнародних компаній. При глобалізації ринку водночас потрібно враховувати специфіку різних країн і культур. Можна навести безліч прикладів того, як компанії виявились неспроможними вийти на іноземні ринки або зазнали збитків на них. Основна причина цього – неврахування культурних особливостей певного регіону при управлінні спільними підприємствами і корпораціями через необізнаність у даному питанні.

**Управління підприємствами в країнах з різними культурами** передбачає вивчення поведінки, зокрема, працівників у цих країнах. Вчені простежують організаційну поведінку працівників – представників різних культур, визначають її особливості у різних країнах і намагаються встановити основні принципи взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками компанії і партнерами з різних країн<sup>103</sup>. Управління підприємствами в країнах з різними культурами вимагає поглибленого вивчення менеджменту у власній країні з урахуванням глобальних і багатокультурних уявлень.

Успішно діючі підприємства характеризуються тим, що вони здійснюють діяльність з огляду на умови зовнішнього середовища і відзначаються гнучкістю у прийнятті рішень щодо подальшої діяльності відповідно до ситуації. Це положення є основним для **ситуативного підходу**, базується на твердженні, що не існує оптимального, загальноприйнятого підходу, тому його потрібно розробляти для кожної ситуації окремо. Інакше кажучи, підприємство мусить діяти таким чином, щоб мету, якої воно прагне досягти, було якнайліпше реалізовано. В економічній літературі названо багато факторів, що впливають на підприємства. Науковці їх поділяють на фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, причому серед перших розрізняють також фактори, на які може вплинути підприємство, і ті, на які воно не може вплинути.

Досліджуючи проблеми міжкультурного менеджменту, необхідно використовувати поняття «**культура**». Антропологи визначають культуру

---

<sup>102</sup> Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 3–10.

<sup>103</sup> Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 11.

як «комплексне ціле, що охоплює знання, релігію, мистецтво, право, мораль, звичаї, традиції і будь-які навички та звички, яких набула людина як член суспільства»<sup>104</sup>.

**Культура** з точки зору загальних цінностей, які поділяє певне суспільство, – елемент середовища, що не піддається впливу. У власному культурному середовищі ці цінності керують діяльністю людей. Альтернативи, як правило, не помітні, а культура сприймається як щось природне і звичне. Громадяни певної країни переважно не усвідомлюють своїх культурних особливостей і у власному культурному середовищі вони практично не замислюються над своєю культурною належністю. Але у міжкультурних ситуаціях вони зустрічаються з партнерами, чия поведінка і мислення визначені впливом інших культур. Таким чином, у діях, інтерпретації та оцінках можна часто простежити невідповідності, тобто поведінка представників різних культур неадекватна ситуації, що завдає шкоди підприємству і гальмує розвиток діяльності. Таким чином, культурне середовище як важливий фактор успішної діяльності підприємства керівництво усвідомлює лише під час розгортання його міжнародної діяльності і надає йому особливого значення.

Значний вплив культура має на міжособистісну взаємодію, що є важливою для забезпечення оперативності у діяльності підприємства. Дати визначення поняття «культура» дуже складно, бо її вивченням прямо чи опосередковано займаються різні науки. Залежно від сфери дослідження науковці визначають мету і, відповідно, дають визначення. Аналізуючи наукові джерела, антрополози А. Кребер і С. Клакхон вже на початку 50-х р. XX ст. виявили 164 тлумачення поняття «культура»<sup>105</sup>.

Водночас дослідник В. Келлер визначає поняття «культура» з урахуванням різних характеристик<sup>106</sup>. Серед них, зокрема, такі:

- а) культуру створили люди. Вона – результат колективних суспільних дій і мислення окремих осіб;
- б) культура – соціальний феномен;
- в) культуру пізнають і передають за допомогою символів;
- г) культура – інструмент адаптації до певного середовища;
- д) культура протягом тривалого часу здатна змінюватися і набувати нових рис та характеристик.

---

<sup>104</sup> Symington W. Learn Latin America's Culture / W. Symington // The New York Times. – 1983. – September 23. – P. 1.

<sup>105</sup> Kroeber A. L. Culture: a critical review of concepts and definitions / A. L. Kroeber, C. Kluckhohn // Cambridge-Mass. – 1952. – P. 43.

<sup>106</sup> Keller V. E. Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Management Forschung / V. Keller. – Bern-Stuttgart, 1982. – S. 114.

У науковій літературі наведено багато визначень і характеристик культури різних вчених (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Концепції культури висунуті відомими вченими**

А. Кребер і С. Клакхон	Накопичені цінності, ідеї та інші символічні системи, що формують поведінку
Бекер і Гір	Набір загальних знаків і символів угод, виражених у мові
Дж. ван Манен й І. Шейн	Цінності, погляди й уявлення, які поділяють представники певної спільноти
М. Шварц і Д. Йордон	Моделі поглядів і переконань, які поділяють члени певної спільноти, котрі формують норми, що визнають поведінку всього суспільства
Г. Хофстеде	Колективне програмування мислення людей, на основі якого можна відрізнити членів однієї групи від іншої
М. Луїс	Три аспекти культури: 1) система матеріальних і духовних цінностей; 2) їх значення і вплив на розвиток суспільства; 3) спільнота, яка їх створила
І. Холл і М. Холл	Система створення, передачі, збереження й обробки накопиченої інформації
П. Харріс і Р. Моран	Здатність людей до адаптації за різних обставин та передачі цієї здатності і накопичених знань наступним поколінням

Відомий голландський вчений Г. Хофстеде визначає культуру як особливу для спільноти, колективно створену систему цінностей, які поділяють її члени<sup>107</sup>. Він вважає, що культура – колективне програмування мислення людей, на основі якого можна відрізнити членів однієї групи від іншої. У більшості теорій міжкультурного менеджменту взято за основу саме це визначення.

Феномен культури часто порівнюють із айзбергом, більша частина якого невидима, тобто перебуває під водою. Видима (явна) частина – це знаки, символи, ритуали, мова, одяг, твори мистецтва і т. ін. Ці складові відображають структурні рівні культури, що служать основою для її видимої частини. Невидиму частину формують неусвідомлені й загальнолюдські цінності, моральні норми, погляди й уявлення<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Hofstede G. Culture's consequences – international differences in work related values / G. Hofstede. – Beverly Hills, London, New Dehli, 1988. – P. 21.

<sup>108</sup> Trompenaars F. Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht / F. Trompenaars. – Düsseldorf, 1993. – S. 22.

Культура виконує різні функції. Вона є орієнтаційною системою для людини і створює для неї певні межі, за допомогою яких можна систематизувати накопичений досвід і знання та сформувати стиль поведінки. На основі культурних меж визначають стандарти сприйняття, мислення, оцінювання і поведінки особи. Культура як колективно сприйнятна інфраструктура – це високоефективний механізм інтерпретації і вирішення проблем, що виникли у суспільстві. Крім цього, культура надає ідентичність. Вона сприяє членам певного суспільства у налагодженні комунікативного процесу, взаємодії і забезпеченні успішної діяльності.

При формуванні культурної особистості важливим є етап **енкультурації**, тобто вивчення специфічних культурних особливостей і цінностей. Водночас культурні, біологічні та соціальні фактори і зовнішнє середовище, доповнюючи один одного, комплексно впливають на формування такої особистості.

Культури як результат довготривалої внутрішньої адаптації й інтеграції при одночасному відмежуванні від зовнішнього середовища переважно відзначаються високим ступенем стабільності. При цьому для культур характерна властивість змінюватись.

По-перше, культура – всебічна, глибинна система. Її вплив на формування світогляду і поглядів, вироблення поведінки людини є значним. Культура не тільки впливає на формування моральних рис і якостей, а й на те, як людина приймає рішення і навіть на те, як вона сприймає навколишній світ.

По-друге, культура – це не спадкова риса. Індивідуалізм американця, як і схильність до порядку німця, не зумовлені генетично. Культура – це переважно набута поведінка, визначена ментальною програмою, що є специфічною для різного оточення (дитсадок, школа, фірма) і може зазнавати певних змін. Якщо змінити ментальне програмування людини, то вона може мислити як представник зовсім іншої країни.

По-третє, ускладнені ієрархії та мінливість сучасного суспільства зумовлюють те, що культура рідко має вирішальний вплив на формування певного типу поведінки людини. У найбільш розвинутих країнах культура лише встановлює межі, в яких більша частина людей мислить і діє.

По-четверте, природа культурного впливу часто є несвідомою. Людина відчуває, мислить і діє, узгоджуючи свою поведінку з іншими представниками цієї культури, тому що вона вважає саме такий тип поведінки правильним і природним. Зокрема, як приклад можна навести піцу. Якщо для американця дивно було би побачити гострий перець в якості начинки для піци, то для англійця звичайною начинкою для неї є тунець і кукурудза, для гватемальця – бобовий соус, для чилійця – молюски, жителя Багамів – курка, а австралійця – яйця. Деякі з цих начинок можуть видаватися дивними або навіть відразливими для представників одних культур, однак вони цілком звичні для представників інших культур. У цьому й полягає

природа культури. Ми не усвідомлюємо, що на вибір тієї чи іншої начинки для піци, як і взагалі на надання людиною переваг у різних ситуаціях, сильно впливає культура.

Таким чином, основними ознаками культури є:

- **спільність поглядів людей.** Культура визначає те, на що звертають увагу групи людей. Вона встановлює способи сприйняття навколишнього світу і накопиченого досвіду та шляхи впорядкування життєдіяльності людини. Члени групи використовують подібні моделі сприйняття певних речей, що дає їм змогу існувати як колективу. Кожна людина в певних культурних межах надає важливого значення власному досвіду. Для того, щоб виникла високоефективна і постійна взаємодія між людьми вони мусять мати спільну систему символів. Наприклад, підморгування можна сприймати і як підтримку, і як флірт. Лише за умови відповідності значення поданого і сприйнятого жестів можлива високоефективна комунікація;
- **відносність.** Не існує культурної абсолютності. Представники різноманітних культур сприймають світ по-різному і мають свої підходи до вирішення філософських проблем. Таким чином, немає підстав вважати одну групу вищою чи нижчою за іншу. Кожна національна культура відносна щодо інших культурних моделей сприйняття світу;
- **набутість.** Культура виникає у соціальному середовищі, і її не можна успадкувати;
- **колективність.** Культура – колективне явище, тому здобутки її представників є загальнолюдськими цінностями і мають всезагальне значення (див. рис. 1.1).

Культура не може бути:

- правильною чи неправильною;
- описувати поведінку окремої людини (зокрема існує безліч варіантів поведінки і набору індивідуальних цінностей особистості у межах кожної національної культури);
- вродженою, тобто переданою генетично.

Кожна особа проходить кілька рівнів культурного програмування.

Воно починається з дитячого віку, коли особа пізнає головні життєві цінності, серед яких: добро і зло, раціональність та ірраціональність, краса і потворність. Цей перший рівень культури найглибший і відрізняється від інших рівнів залежно від культури, що впливає на формування індивіда. Переважна більшість психологів вважає, що вказані основні цінності закладаються у людині до 10-річного віку, тому потім їх дуже важко змінити.



Рис. 1.1. Три рівні ментального програмування людей

Інші рівні культури набуваються, або «програмуються» особою у процесі здобуття освіти, проходження професійної підготовки і кар'єрного росту. Деякі аспекти культури, які ми розглянемо згодом, мають відношення до етичних норм певної професії (власне, моральні принципи, на яких має ґрунтуватися діяльність юриста, бухгалтера, лікаря чи представника інших професій, спосіб функціонування певної організації, шляхи кар'єрного зростання особи і т. ін.). Ці рівні базуються на практиці, і досвіді людини, на противагу першому рівню культури, заснованому на фундаментальних уявленнях про світ (див. рис. 1.2).

Хоча існують різні рівні культурного програмування, національна культура надає своєму суспільству систему основних духовних цінностей, поглядів і переконань, тобто пропонує власні підходи до розуміння світу. Інші рівні програмування відзначаються більшою практичністю. Через те, що національні культурні цінності людина набуває у ранньому віці і вони є загальновизнаними у суспільстві, такі цінності дуже важко піддаються змінам порівняно з іншими цінностями.

Межі, накладені культурою на поведінку людини, називають **нормами**. Отже, норми – правила, що визначають поведінку людей у суспільстві. Норми виникають на основі **культурних цінностей**. Таким чином, культурні цінності – система широко поширених поглядів і переконань стосовно людини та її діяльності у суспільстві.

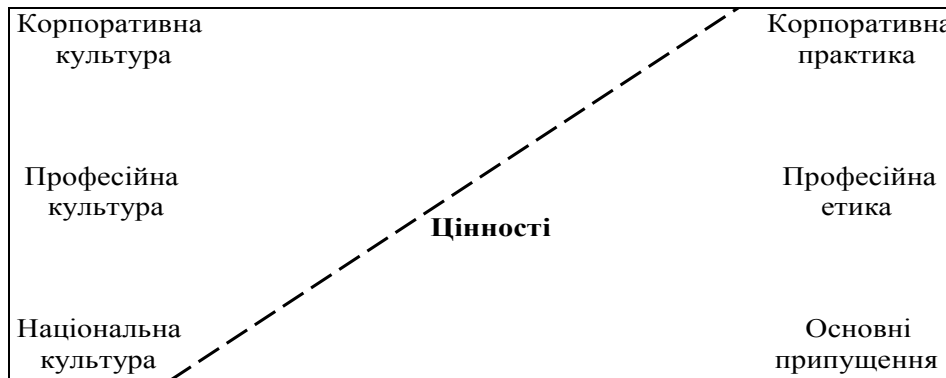


Рис. 1.2. Рівні культурного програмування

Порушення культурних норм спричинює накладення **санкцій**, що варіюються від соціального несхвалення до вигнання з групи. Одні норми (наприклад, закони) дуже важливі для суспільства, тоді як інші (наприклад, звичаї і традиції) – менш важливі. Важливість норм визначається ступенем морального осуду суспільством їх порушників. Так, у США законом заборонене хабарництво. Компанії, звинувачені у цьому, публічно переслідуються законом, і відповідні органи накладають на них певні штрафні санкції.

Недотримання ж морально-етичних норм поведінки у суспільстві може викликати здивування, нерозуміння або осуд. Однак, якщо людина забуде з кимось привітатись, на неї не будуть накладати штраф. У крайньому разі співробітники вважатимуть, що це зумовлено перевтомою або клопотами. Таким чином, культурні цінності служать базою для норм і правил, що водночас, впливають на культуру.

Отже, можна підсумувати, що культура характеризується такими ознаками:

- а) суспільство її набуває, і вона передається шляхом спостереження, врахування і накопичення досвіду;
- б) вона – спільний набуток людей, які є членами різних груп суспільства;
- в) її набутки передають від покоління до покоління;
- г) вона (зокрема, морально-етичні норми, закони, традиції і звичаї) впливає на сприйняття, формує поведінку і створює уявлення про світ;
- д) важливу роль при її формуванні відіграє здатність до адаптації.

Культурна орієнтація суспільства відображає взаємодію вищеперерахованих п'яти аспектів. Індивіди в суспільстві є носіями культури та її особливостей, оскільки саме на основі культури у них формуються ціннісні уявлення про життя людини і навколишній світ. Водночас вказані цінності впливають на вироблення установок індивіда щодо форми поведінки, які прийнято вважати найбільш доцільними відповідно до ситуації.



Отже, культура – всеохопна система, яку не можна розглядати однобоко, а лише з урахуванням багатьох факторів, тому що вона визначає власні способи сприйняття світу, котрі є загально визнаними серед членів певної спільноти. У кожному суспільстві культура набуває певних особливостей, тому її можна розглядати лише відносно інших культур, а не як окрему систему. Інакше кажучи, культурні особливості слід сприймати як специфічну ознаку суспільства, а не оцінювати їх, використовуючи категорію правильності і неправильності.

На організаційну культуру підприємства, що веде діяльність у міжнародному масштабі, значно впливатимуть національні культури відповідних країн. Оскільки міжнародні фірми функціонують у різних країнах, вони формують культури організації, що відрізняються від культури будь-якої країни. Організаційна культура підприємства до певної міри схожа на культуру суспільства. Це – сукупність визнаних цінностей, поширених переконань та уявлень, і встановлених норм та форм поведінки серед працівників певного підприємства. Саме організаційна культура допомагає працівникам реагувати на невизначеність і хаос в роботі підприємства<sup>109</sup>. Крім цього, вона формує ставлення працівників до організації, тобто, беручи її за основу, вони оцінюють організацію взагалі та поведінку своїх співробітників, зокрема, і складають думку про неї. З цієї точки зору організаційну культуру підприємства слід розглядати як сукупність аспектів, які необхідно враховувати при аналізі і прогнозуванні поведінки організацій та їх працівників за різних обставин<sup>110</sup>. Інакше кажучи, культуру вважають індивідуальністю або «станом» підприємства. Результати роботи, ставлення до неї, стосунки працівників зі співробітниками, їх погляди на майбутнє багато в чому залежать від культурних цінностей, норм та переконань, що є загальноприйнятими на певному підприємстві. Саме їх вчені називають складовими культури, що її формують.

Організаційну культуру підприємства відомі світові науковці визначають по-різному (див. табл. 1.8).

**Національна культура** – це сукупність цінностей, установок, переконань і норм, які поділяє більшість жителів країни. Вони втілюються в законах і правилах суспільства, а також в загальноприйнятих нормах соціальної системи країни. Люди в суспільстві пізнають, що варто і не варто уваги, як вести себе стосовно один одного, як сприймати відповідальність, успіх і невдачу. В більшості країн домінує національна культура, але навіть в найбільш однорідних країнах, таких як Японія, існують субкультури зі своїми специфічними особливостями. У США існують сильні субкультури, наприклад, амішів

---

<sup>109</sup> Trice H. M. The culture of work organizations / H. M. Trice, J. M. Beyer. – Englewood Cliffs-N. J.: Prentice-Hall, 1992. – P. 2.

<sup>110</sup> Ott S. T. The organizational culture perspective / S. T. Ott. – Monterey: Brooks-Cole, 1989. – P. 1.

(мнемонітів) у Пенсильванії, каджанів у Луїзіані, російських емігрантів на Брайтон-Біч (Нью-Йорк). Сильно виражена національна культура може вступити у конфлікт із субкультурами, що підриває суспільство і субгрупи.

*Таблиця 18.*

**Визначення поняття «культури організації праці на підприємстві»**

А. Петтегрю	Сукупність символів і мовних знаків, ідеологічні за- сади, ритуали і міфи
А. Йонгевард	Продукт історичного розвитку, що є похідним від поведінки і її проявів
І. Шайн	Сукупність основних припущень, отриманих і роз- винутих групою в міру того, як вона вчиться вирі- шувати проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, припущень, які виправдалися настільки добре, що їх вважають обґрунтованими, тому вони заслуговують на те, щоб їх прищепити новим чле- нам як правильний підхід до розуміння і оцінювання таких проблем

Хоча існують різні рівні культурного програмування, національна куль-  
тура надає своїм членам основні цінності і припущення, тобто спосіб розу-  
міння світу. Інші рівні програмування є більш практичними. Через те, що на-  
ціональні культурні цінності набуті у ранньому віці і не вимагають доказів,  
тобто самі собою зрозумілі, національні культурні цінності значно важче змі-  
нити, ніж інші рівні культури.

## Розділ 2

# ДОВІРА В ІНТЕГРОВАНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 2.1. Довіра як категорія економічної науки

Світова економіка являє собою складну інтегровану систему. Їй притаманні глобалізація і регіоналізація, міжнародний рух капіталу і робочої сили, міждержавні багатосторонні економічні відносини, інтернаціоналізація і транснаціоналізації виробництва, впливові системи державних і наддержавних регуляторів, мережеві комунікації, науково розроблених технологіях менеджменту. Важливе і до останнього часу малодосліджене місце у розвитку економіки займають світоцивілізаційні процеси. Серед них виділяється проблема довіри, значення якої особливо виразно виявляється в умовах криз. Це особливо усвідомлюється в ході перебігу нинішньої світової економічної і фінансової кризи, коли надзвичайно загострилася необхідність утримання довіри до економічних, фінансових та державних інституцій в аспектах їхньої здатності ефективно виконувати свої функції та взаємодіяти між собою.

Використання традиційних та розробка нових методів завоювання і підтримання довіри стає нагальною потребою в системі ведення бізнесу як у рамках національної економіки, так і на наднаціональному рівні. Якщо в минулому довіра була суттєвою рисою налагодження міжнародних політичних відносин, то в сучасних умовах вона стає суттєвою рисою відносин в економічній сфері. Нарешті, довіра кладеться в основу і при формуванні нового світового економічного порядку. Недооцінка цього цивілізаційно-культурного фактору призводить до різного роду кризових явищ, особливо при набутті недовіри тотального характеру. Саме через дефіцит суспільної довіри до уряду, як вважає академік В. Геєць, українська держава виявилася неспроможною для виведення як мінімум 400 млрд. грн. (40% ВВП) з тіньового обороту та залучення близько 60 млрд. дол. населення<sup>111</sup>.

Кризи ХХ-ХХІ століть показали, що негаразди на фінансовому ринку відбуваються через втрату довіри до установ, що здійснюють валютні та кредитні операції, забезпечують обіг цінних паперів та надають інші фінансові

---

<sup>111</sup> Геєць В. Антикризові заходи Тимошенко приречені на невдачу [Електронний ресурс] / Володимир Геєць – Режим доступу: <http://zakarpattya.net.ua/news/38779.html>

послуги. Оцінюючи наслідки кризи 30-х років минулого століття, Джон Кейнс убачав найбільш руйнівну складову у її перебігу кризу довіри. Він писав: «Фінансовий ринок стабільно функціонує до тих пір, поки всі його учасники знаходяться у «стані впевненості – the state confidence», що, у свою чергу, має значну суб'єктивну складову»<sup>112</sup>. Ця вимога повною мірою знайшла своє підтвердження в Україні під час останньої світової кризи. Зокрема, при середньому курсі гривні до долара протягом 2006-2007 рр. і першої половини 2008р. на рівні 5,05 у другій половині 2008р. розпочався її обвал. За оцінками фахівців, «психологічний бар'єр», за яким було неможливо допускати її девальвацію, складав 6 гривень до долару. Однак, утримати курс в цих межах Національний банк України не спромігся. У жовтні-грудні 2008 року він знизився на 58,4%, а з початку 2009р. року – на 52,5%<sup>113</sup>. Це похитнуло довіру до державних установ, що відповідають за грошово-кредитну політику, і призвело до погіршення ситуації на фінансовому ринку. У жовтні-грудні 2008 року загальний обсяг депозитів у національній валюті зменшився на 13,7, а в іноземній (у доларовому еквіваленті) – на 8%.

Девальвація гривні стала першою і головною причиною втрати довіри громадян України до банківської системи і відповідно поглиблення її кризи. Проте, ще суттєвішою причиною посилення атмосфери недовіри до банків стала хвиля падінь ліквідності комерційних банків і призначення Національним банком України тимчасових адміністрацій у багатьох банках із введенням мораторію на задоволення вимог кредиторів. Щоправда мораторій не розповсюджувався на зобов'язання за угодами банківських вкладень (депозитів), а також зобов'язання щодо переказів коштів у межах ліміту, установлені тимчасовим адміністратором банку і погоджених Національним банком України. Станом на 1.05.09 13 банків функціонували під керівництвом тимчасового адміністратора. Їх повноваження були визначені на річний термін при введенні мораторію на задоволення вимог кредиторів на 6 місяців, що, як свідчать оцінки окремих експертів, є безпідставним з юридичної точки зору і не цілком виправдано економічно.

Отже, актуальність проблеми обумовлена як самим розвитком світової та національної економік, їх суттєвим ускладненням, так і недостатньою увагою до неї дослідників. Вона була і залишається поки-що чимсь на зразок «мишки-невидимки» в економічному мисленні. Лише світова економічна і фінансова криза загострила її. Хоча і нині не можна сказати, що проблема до-

---

<sup>112</sup> Keynes J. M. An Open Letter To President Roosevelt [Електронний ресурс] / John Keynes // New York Times. –1933. – 16 December. – Режим доступу: <http://newdeal.feri.org/keynes2.htm>

<sup>113</sup> Орехова Т. В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації: монографія / під ред. Ю. В. Макогона. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – 394 с.; Середній курс гривні (до 1996 року українського карбованця) до іноземних валют. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/KURS/last\\_kurs1.htm](http://www.bank.gov.ua/KURS/last_kurs1.htm)

віри в системі економічних відносин в аспекті важливості її для дослідження знайшла цілковите усвідомлення.

Для України актуальність дослідження фактору довіри в системі економічних відносин має особливе значення, тому що він є суттєво низьким. У зв'язку з цим варто навести дані європейського опитування цінностей у 1999 році. Відповідно цьому опитуванню, кількість опитаних, які згодні, що «більшості людей можна довіряти» складає в Україні 27,2% при аналогічних показниках в Білорусії 41,9% і середньоевропейському рівні 30,7%. Щоправда, в країнах-сусідах він ще нижчий: у Литві – 24,9%, Росії – 23,7%, Польщі – 18,9%<sup>114</sup>. У всякому разі ресурс довіри в Україні є низьким і не має підстав сподіватися, що в останні роки він зріс. Якраз більше підстав для протилежного ствердження.

З огляду на зростання фактору довіри як у поточних результатах економічної діяльності окремих підприємств, так і у долі національних економік, а також у формуванні і функціонуванні інтегрованої світової економіки, є нагальна потреба у розвитку відповідних теоретичних основ. Класична економічна теорія не оперувала категорією довіри. Певне, не може бути скільки-небудь суттєвих заперечень, що це пов'язано з приналежністю довіри до сфери духовного життя. Хоча з точки зору формальної логіки таке пояснення не може витримати критики. Адже політична економія трактувала економіку як відносини між людьми з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання. Можливо, точніше виглядало б пояснення цього феномену тим, що фактор довіри в минулому не справляв значного впливу не тільки на світову та національну економіку, а й на економіку підприємства.

Проте, як пишуть С. Юрій та Є. Савельєв, «нова фінансова цивілізація в основі своїй має **філософію довіри**<sup>115</sup>». Близька до цієї точки зору позиція А. Гальчинського, який, виходячи із загальноісторичних основ глобальних трансформацій, виділяє в структурі економічних відносин ринкові і трансринкові. «Відповідно до цього, - пише він, - глобальна економіка визначається не як об'єктно-суб'єктна, а як суб'єктно-об'єктна система економічних відносин, у якій відчутно посилюється значимість постматеріальних цінностей, принципів економічної свободи, розширюється сфера індивідуального вибору, морально-психологічних, етнічних та релігійних оцінок і водночас системно послаблюється функція раціональних економічних детермінантів»<sup>116</sup>.

Відсутність розробленої теорії довіри в системі економічних відносин не означає, що ця категорія взагалі не досліджувалася представниками еко-

---

<sup>114</sup> Halman L. The European Values Study: A Third Wave / L. Halman. – Tilburg: EVS WORC, 2001.

<sup>115</sup> Юрій С. Час «Ч»: Радикальні економічні реформи / Сергій Юрій, Євген Савельєв // Дзеркало тижня. – 2008. – 27 грудня. – № 49 (728). – с. 10.

<sup>116</sup> Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 4-18, 7.

номічної науки. Одним з перших її вивчав Дж. Кейнс з позицій пошуку шляхів оздоровлення економіки при виході із кризи. Він розглядав довіру як фактор, без якого неможливо забезпечити зростання реального виробництва. Проте, йому повинні передувати дії суспільної влади з фінансової підтримки економіки. «Наступні роздуми відносяться до техніки самого оздоровлення, об'єктом якого є збільшення національного продукту і зайнятості населення, – писав Дж. Кейнс у відкритому листі президенту США Франкліну Делано Рузвельту. – У сучасній економічній системі все, що виробляється, випускається *для продажу*; і обсяг виробництва залежить від купівельної спроможності, що приймається до початкової вартості продукції, яка, як очікується, поступить на ринок. У широкому сенсі, виробництво тому не може зрости, поки не запрацює хоча б один фактор з трьох. Ця передумова може виходити або із світу бізнесу, або із зростаючої **довіри до майбутнього**, або з низької процентної ставки: все для того, щоб створити додатковий поточний дохід у найманих працівників, що і відбувається, коли збільшується змінний або постійний капітал країни. Також і суспільна влада може бути покликана для надання допомоги у справі забезпечення додаткового поточного доходу способом витрат запозичених коштів або готівкової емісії. У важкі часи не можна очікувати, що перший фактор буде суттєвим. Другий фактор починає працювати як друга хвиля атаки на наслідки кризи *після* того, як розпочалося відновлювання за рахунок грошових витрат суспільної влади. Ось чому тільки від третього фактору ми можемо очікувати початковий головний імпульс»<sup>117</sup>.

Дослідження довіри, що виникає, формується і розвивається за межами сім'ї, вперше виконане Фукуямою. Роль цих відносин для бізнесу він оцінює надзвичайно високо, визначаючи їх як *твердий фундамент суспільного капіталу*. Ця категорія останнім часом попала в центр уваги українських дослідників, хоча переважно в аспектах політичних інтересів, особливо можливостей, що відкриваються з її використанням для формування демократичного суспільства. Попри все, соціальний капітал є не менш важливим ресурсом розвитку економіки і, зрештою, зростання людського капіталу. Між тим, незважаючи на усвідомлення значення соціального капіталу, його понятійні основи лишаються ще далекими від остаточного визначення.

Зазначимо, що на відміну від політологів, для яких термін «соціальний капітал» є важливим з позицій вивчення ступеня довіри до влади, для економістів він є ключовим для оцінки неформальної основи функціонування ринку. З нашої точки зору, спільним, що притаманне соціальному капіталу у всіх сферах, – є довіра. Не випадково в літературі можна зустріти термін «капітал довіри». Натомість треба погодитися з Джейсом Коулменом, який вперше ви-

---

<sup>117</sup> Keynes J. M. An Open Letter To President Roosevelt [Електронний ресурс] / John Keynes // New York Times. – 1933. – 16 December. – Режим доступу: <http://newdeal.feri.org/keynes2.htm>

ступив з ідеєю щодо включення соціального капіталу до факторів ефективності виробництва. За його визначенням соціальний капітал являє собою потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги. Основами його становлення і формування у відносинах між суб'єктами економіки є зобов'язання та очікування, інформаційні канали й соціальні норми<sup>118</sup>. Мартін Пелдем назвав соціальний капітал «соціальним клеєм», що мобілізує додаткові ресурси відносин на основі довіри людей один до одного<sup>119</sup>. Це образне порівняння було б ще точнішими, якщо замість «клею» вжити іменник «магніт».

При аналізі поняття «соціальний капітал» суттєвою є така його якість як *здатність створювати сприятливе середовище для формування нових організаційних структур у сфері бізнесу, особливо великих національних і наднаціональних організацій*. Це відбувається у формі об'єднання великої кількості індивідуумів з метою виробництва і реалізації продукції та послуг. У своїй лекції з нагоди відкриття київської Школи економіки Фукуяма зазначив, що «термін «соціальний капітал» являє собою спробу застосувати економічну метафору для позначення певного явища, яке насправді є дуже складним<sup>120</sup>». Фукуяма так коментує ефекти співробітництва: «Звичайно, що у сфері економіки люди можуть співробітничати, застосовуючи формальні правила, контракти, правове регулювання в цілому, яке ми вважаємо дуже важливим у системі формальних правил, що створюють можливості для співробітництва між людьми. З іншого боку, якщо люди є чесними, вони користуються певною взаємністю та не діють безпринципно, коли мають таку можливість. Це суттєво знижує рівень так званих операційних витрат. Через це загальні витрати на ведення бізнесу знижуються. Також це має позитивний вплив на економіку та покращує здатність людей співробітничати у якості підприємців, для вирішення проблем і для життя в цілому. Та навіть в умовах найрозвинутішого правового суспільства, наприклад, у Сполучених Штатах, існування суспільної довіри, на мою думку, досі має вирішальне значення...»<sup>121</sup>.

Оглядова характеристика соціального капіталу як суспільної довіри у систематизованому вигляді наведена у табл. 2.1. У ній відображено зміст поняття «соціальний капітал» та його основні характеристики.

---

<sup>118</sup> Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital / J. S. Coleman // American Journal of Sociology. – 1988. – n. 94. – P. 95-120; Coleman J. Foundations of Social Theory / J. S. Coleman. – Cambridge: Mass, Belknap Press of Harvard University Press, 1990; Швери Р. Теоретическая социология Джеймса Коулмена: аналитический обзор / Р. Швери // Социологический журнал. – 1996. – № 1–2.

<sup>119</sup> Paldam M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement / Martin Paldam // Journal of Economic Surveys. – 2000. – Vol. 14. – Is. 5. – pp. 629–654.

<sup>120</sup> Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? // День. – 2006. – № 177. – 17 жовтня.

<sup>121</sup> Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? // День. – 2006. – № 177. – 17 жовтня.

Таблиця 2.1

**Характеристики соціального капіталу як суспільної довіри**

Критерієутворюючі характеристики	Показники		
Назва та його варіанти	Соціальний капітал (Алексус де Токвіль, Ф. Фукуяма)	Суспільні відносини (Роберт Соло)	
Якості	Довіра	Співробітництво	Мистецтво об'єднання
Показники і характеристики	Кількісно не вимірюється	Традиційна соціалізація як вірність старим і сталим соціальним групам	Спонтанна соціалізації в процесі переходу до нових форм співжиття (японське суспільство)
	Знеособлена соціальна довіра		
Роль держави і освіти	Сприяння розвитку соціального капіталу на основі створення базових формальних норм і свобод та забезпечення верховенства права	Великі обсяги втручання держави у суспільство руйнує соціальний капітал (Радянський Союз)	Формування соціального капіталу як особливого типу освіти, у якій поряд з професійною підготовкою культивуються моральні норми
Позитивні ефекти за умов високого рівня соціального капіталу та розвинутого громадянського суспільства	Високий рівень надання соціального захисту соціальними групами та неурядовими організаціями	Зменшення потреби у зверненнях за захистом до урядових структур	Суттєво мала кількість державних програм соціального забезпечення (США VS, Західна Європа)



Частина 1. Розділ 2. Довіра в інтегрованій світовій економіці

	Ефект Павліка Морозова: Переважання зобов'язань перед державою VS, зобов'язання між членами групи при високому рівні розвитку соціального капіталу (конфуціанська Японія, VS, конфуціанський Китай)	Негативне ставлення до nepoтизму (кумівства) при високому рівні розвитку соціального капіталу (Японія - «Міцубіші», «Міцуї», «Сумо-мо»)	Розпад сімейних підприємств і формування промислової структури для малого і середнього бізнесу європейського типу (Гонконг, Тайвань)
	Обмін цінною інтелектуальною власністю (Силіконова долина)		
Негативні ефекти за умов низького рівня розвитку соціального капіталу та громадянського суспільства (несучасні суспільства)	Amoral familism – аморальна сімейність (Сицилія, VS, Південна Італія)	Переважання зобов'язань зобов'язання між членами групи VS, перед державою (конфуціанський Китай, VS, конфуціанська Японія)	Контроль економіки невеликою кількістю родин (Латинська Америка, Україна)
Тенденції, що мають відкритий характер щодо оцінок	Зміна сімейних структур суспільства у ланцюжку: розширені сім'ї – нуклеарні – неповні	Забезпечення в системі Інтернет високого рівня довіри та дотримання загальноприйнятих норм етичної поведінки між членами мережі	Економічний етатизм як гальмо формування суспільства (Тайвань, Франція та інші фамілістичні суспільства)
	Перехід від Третього світу у Перший (більшість азіатських країн)	Подолання труднощів накопичення соціального капіталу і створення великих приватних	

		підприємств для країн з великим історичним періодом політичного централізму і владного усунення конкурентів (Франція, Італія, Корея, китайські країни, країни СНД)	
--	--	--	--

Складено автором з використанням: [Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? / Ф. Фукуяма // День. – 2006. – № 177. – 17 жовтня; Чапучович Я. Функціонування держави і суспільний капітал [Електронний ресурс] / Яцек Чапучович // Незалежний культурологічний часопис «І». – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ji.lviv.ua/n45texts/czaputowicz.htm>]

Методологія зростання соціального капіталу певним чином може бути сформована на основі теорії ігор. У найбільш спрощеному вигляді її можна представити як метод вирішення проблеми співробітництва. Для цього розроблена серія способів прийняття рішень. В умовах задачі є щонайменше дві сторони («гравці»), які можуть вирішити свої проблеми не лише тим, як поступить кожен з них окремо, але й взаємодією двох сторін. Без останнього компоненту труднощі рішення спростилися б до мінімуму – просто кожен з гравців робив би те, що йому забагнеться, не звертаючи уваги на іншого гравця. Наприклад, якщо на ринку зростає попит на продукцію, що виробляється, то правильним «ходом» буде збільшення виробництва. При цьому «поведінка» іншого гравця ролі не грає.

Моделі взаємодії або співробітництва теорії ігор описуються, так званою, «дилемою в'язнів». При цьому класична постановка задачі, відома як рівновага Неша, не створює відповідних суспільних умов. Перевагу треба віддати її різновиду – «дилемі в'язня, що повторюється», тому що у такій постановці має місце поступова еволюція норми взаємодії. Іншими словами, у «дилемі в'язня, що повторюється» «розігрується» ситуація, у якій кожен з учасників гри має особисту зацікавленість у тому, щоб норма взаємодії розвивалася. Зрештою, формується варіант довірчих стосунків або інакше суспільної довіри.

Американський професор Девід Бараш дає таку інтерпретацію «дилемі в'язнів, що повторюється»: «Припустимо, що є дві людини, - або дві групи, або навіть дві держави, - перед якими постає вибір: використовувати насильство чи ні (теоретики звичайно називають ці варіанти «співробітництво» про-

ти «зради» або «добро» проти «зла», навіть якщо мова йде про такі міжнародні питання як гонка озброєнь і введення торгових бар'єрів). Якщо обидві сторони обрали ненасильницький шлях, кожна з них отримує за це винагороду: мирне вирішення конфлікту або... отримання своєї частки без боротьби. Якщо обидві сторони обрали насильство, для кожної вихід інший: його очікує покарання у вигляді можливої травми. Однак, якщо один з учасників вибирає зраду, а інший співробітництво, прихильник насильницьких методів отримує так звану спокусу зради (у даному випадку присвоєння всіх грошей), а інший, який співробітничав (відмовляється від насильства, у той час як інша сторона до нього вдається), стає невдахою: у нашому прикладі без грошей<sup>122</sup>.

Отже, теорія ігор сприяє виявленню розумному вирішенню дилеми співробітництва. Вона свідчить про те, що ринкові форми конкуренції мають не тільки суто ринкові методи вирішення, але й можуть приносити успіх за умов використання позаринкових методів співробітництва і взаємодопомоги. Йдеться про цивілізоване мислення, що потребує відмову від традиційного мислення, яке виражається народним прислів'ям «сила силу ломить» або біблейським вислівом «око за око, зуб за зуб». Теорія ігор дає можливість знайти такі моделі поведінки, використання яких дає можливість кожній із конкуруючих сторін отримувати прибуток без того, щоб ввести у збитки інших.

Зростання ролі довіри в системі економічних відносин не випадкове. Воно має свої коріння в цивілізаційних процесах. Людство переходить у новий тип розвитку цивілізації, у якому вже недостатньо обмежуватися ціллю «життя в достатку». Нині до неї додається ще мета «жити в культурі». Ще невироблено остаточно прийнятного терміна для теоретичного підґрунтя нового типу, хоча можна назвати найбільш вживані – посткапіталістичний, постіндустріальний, пост економічний. Суттєвим є те, що економічна матриця поряд з традиційними складовими – ринок, інвестиції, прибуток переплітається цивілізаційними – моральні норми, партнерська довіра, соціальна справедливість. Невипадково у категорії «економіка» з'явилися визначення, що пов'язані з інформацією та знаннями, адже її розвиток нині неможливий без ЗМІ, Інтернету, міжнародної кооперації, творчості, самовираження.

Дослідження соціально-економічних наук свідчать про те, що горизонти інтересів на кожному з рівнів ділових відносин є обмеженим. До того ж нерідко вони протистоять один до одного і проявляються у більш або менш вираженій конфронтаційній формі. Як наслідок такого розвитку взаємодій, «суспільство виявляється розколотим приватними і корпоративними інтере-

---

<sup>122</sup> Бараш Д. Дилемма заключенного и другие ситуации [Електронний ресурс] / Девид Бараш // America.gov – 2009. – 5 марта. – Режим доступа до ресурсу: [http://www.america.gov/st/democracy\\_russian/2009/March/20090305160811ebyeessedo0.8242151.html](http://www.america.gov/st/democracy_russian/2009/March/20090305160811ebyeessedo0.8242151.html)

сами, взаємною недовірою, коли держава не довіряє бізнесу, який, у свою чергу, не довіряє державі, а громадяни не довіряють ні тим, ні іншим»<sup>123</sup>.

Таку ситуацію нерідко байдуже сприймають, особливо якщо загальні результати діяльності позитивні. Проте, у разі виникнення певних проблем, а ще, не дай боже, кризи, такого роду психологічна бульбашка відразу проривається. Вона посилює кризові явища і здатна спричинити обвал економіки, банкрутства фірм, відставки урядів тощо. Тоді зрозумілим стає не тільки значення спільності інтересів, моральних підвалин і устоїв, а й необхідність їх постійного підтримання і дотримання. Для економічної і політичної еліти з цього має витікати найважливіше правило: *виробничі, бізнесові і суспільні відносини мають будуватися на культурі довіри до партнерів, клієнтів і громадян.*

Довіру треба розглядати як один із найбільш важливих **ресурсів економіки**. Розвиток економіки в умова довіри до уряду та вірі у надійність національної, а тим більше глобальної економічної системи суттєво зменшує потребу в обігових коштах, що необхідні для здійснення бізнес-процесів. Наявність довіри є основою для оптимізації витрат на страхування ризиків і вартості антикризових заходів. Навпаки, «в умовах зниження довіри до держави масове безробіття, зростаюча заборгованість по заробітній платі, затримки пенсій і стипендій, так звані колекторські практики банків по відношенню до своїх позичальників можуть досить швидко призвести до негативної консолідації найменш захищених прошарків суспільства»<sup>124</sup>.

Теоретичний аналіз проблем довіри у розвитку економіки з позицій класичної і неокласичної шкіл не може дати суттєвого результату, оскільки вона не включається економічною теорією в число її категорій. Вартість, ціна, попит, прибуток та інші економічні категорії традиційно розглядаються вузько (точніше – однобічно) у рамках економіки пропозиції, що є саморегулюючою, суто ринковою системою із суверенним споживачем. Проте, в умовах, коли розвиток виробництва визначають великі корпорації із складними системами управління, що втілюють в собі економічну могутність; коли не з ідеологічних, а з прагматичних позицій зростає необхідність у економічному порядку, заснованому на ідеях планомірності; коли на економічний розвиток регулюючий вплив справляють держава, профспілки та різні явища правового, морально-етичного та психологічного характеру, такого підходу для розуміння суттєвих рис сучасного розвитку економіки явно недостатньо. Вже у 60-х роках Дж. Гелбрейт писав, що «ніщо так не характерно для індустріаль-

---

<sup>123</sup> Тульчинский Г. Л. От общества недоверия к новой консолидации / Г. Л. Тульчинский // Философские науки. – 2009. – № 9. – С. 5-6, 6.

<sup>124</sup> Буковинский С. А. Пути преодоления финансового кризиса в Украине / С. А. Буковинский, Т. Е. Унковская, О. Л. Ярёмченко // Экономическая теория. Научный журнал. – 2009. – № 2. – С. 47-60, 59.

ної системи, як масштаби сучасного корпоративного підприємства<sup>125</sup>. Разом з цим зросла роль висунутого Т. Веблером принципу «кумулятивної причинності», згідно з яким прогрес визначається причинною взаємодією різних феноменів (як економічних, так і позаекономічних), що посилюють один одного.

Отже, сучасні результати і наслідки діяльності економічної людини Адам Сміта не можна вмістити в рамки економічного аналізу. Особливе значення при цьому набувають позаекономічні фактори, що охоплюють культуру, науку та політику і відбивають діяльність не так званих «економічної» та «раціональної», а «живої» людини. Треба враховувати і ті обставини, що у зрілих корпораціях влада поступово переходить від власників до технічних структур, в рамках яких формується новий соціальний клас, що складається із науковців, конструкторів, технологів, менеджерів та фінансистів і поступово заволодіває першими позиціями в економіці завдяки правам, пов'язаним з участю у прийнятті стратегічних рішень та контролю власності<sup>126</sup>.

З огляду на неможливість вирішення нових проблем економічного розвитку на основі категорій, що входять до економічної теорії в її класичній і неокласичній трактуваннях, з початку ХХ століття почала розвиватися теорія інституціоналізму, яка поставила за мету розширення рамок економічного аналізу через залучення досягнень суміжних наук. Цей напрямок наукових досліджень формувався дедуктивним шляхом, рухаючись «від принципів неокласичної економічної теорії до пояснення конкретних явищ суспільного життя»<sup>127</sup>. При цьому, саме поняття «інституціоналізму» включає в себе, з одного боку, норми та звичаї поведінки людей у суспільстві, а з другої, «інститути» або закріплення загальнолюдських цінностей у певних законах та організаційних утвореннях. З таких позицій довіра має у своїй основі культурологічні корені, що розвиваються у ранньому періоді життя людини в формі міжособистісної довіри. Ця рання соціалізація з часом переростає у здатність homo economicus створювати і підтримувати довірливість у системі виробничих і бізнесових відносин. Зрештою довіра постає як складова людського капіталу.

Якщо розглядати довіру в якості елемента людського капіталу, то її накопичення потребує певного часу, як правило, немалою. Її неможливо інвестувати одноразово. Вона потребує постійного підтвердження вірності досягнутим домовленостям, їх дотримання особливо у надзвичайних ситуаціях, пов'язаних із виявленням ризиків і входженням економіки у фазу кризи. Натомість, втратити довіру в системі економічних відносин можна миттєво і на-

---

<sup>125</sup> Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / Дж. К. Гэлбрейт. – М., 1969. – С. 117.

<sup>126</sup> Ciscel D. Galbraith's Planning System as a substitute for Market / D.Ciscel // Journal of Economic Issues (Sacramento). – v. 18. – n. 2. – P. 412.

<sup>127</sup> Постсоветский институционализм: монографія [Електронний ресурс] / под ред. Р. М. Нуриева, В. В. Дементьева. – Донецк: Каштан, 2005. – Режим доступу: <http://institutional.narod.ru/kniga.pdf?>

довго або навіть назавжди. З огляду на те, що економічна криза має хвилеподібну здатність до повторювання, на її новому етапі, як пишуть С. М. Буковинський, Т. Є. Унковська і О. Л. Яременко, «найбільш руйнівний вплив справляють наслідки втрати довіри порушень у грошових потоках системних суб'єктів економіки. З одного боку, зворотні зв'язки набирають більшої сили, загострюють кризові процеси і збільшують загальну невизначеність, але з іншої – їх зміст і характер відрізняється від перинного кризового імпульсу. Деякі актуальні кризові події розвертаються в іншій площині, тому часто заходи, що розроблені на початкову картину кризи, не досягають цілі»<sup>128</sup>.

У культурологічному сенсі довіру можна розглядати в залежності від рівня дослідження: мікро-, мезо- чи макроекономічного. Ймовірно, що в системі економічних відносин важливе місце займає персоніфікована довіра, що проявляється у формі міжперсональної довіри. Вона має властивості переростати у довіру до тих чи інших суб'єктів господарської діяльності, зокрема промислових підприємств, банків, страхових компаній, економічних асоціацій, одночасно у притаманних Центральній і Східній Європі авторитарних політичних культурах, до яких треба включити й Україну, має місце низький рівень довіри до інститутів економічної влади, що відзначають західні аналітики<sup>129</sup>.

У міжкультурному аспекті варто виділити так званий **радіус довіри**, яким позначається коло міжособової довіри та ефект його розширення на мікро-, мезо- та макрорівнях. Для будь-якого суспільства він починається з первинної клітинки – родини або клану, за межами яких все або безособове, невиразне, позбавлене індивідуальності, або вороже. У такому радіусі довіри домінує корупція, ухилення від податків та інших громадянських обов'язків, войовничий непрофесіоналізм. Із зростанням рівня цивілізованості країни відбувається трансформація радіусу довіри від кровно родинних зв'язків до морально-етичних у напрямку суттєвого зростання ролі і місця останніх. Воно сприяє укріпленню як децентралізованих, так і централізованих структур. Відпадає потреба у створенні багатьох механізмів контролю за діяльністю найманих робітників і менеджерів.

Зростання радіусу довіри є важливим фактором збільшення ефектів міжнародної торгівлі. Для його вимірювання набирає популярності метод Л. Луїзо. В основу розрахунку автор кладе генетичну і релігійну близькість між країнами, а також військову історію. Результати вражаючі – 1% зростання

---

<sup>128</sup> Буковинский С. А. Пути преодоления финансового кризиса в Украине / С. А. Буковинский, Т. Е. Унковская, О. Л. Яременко // Экономическая теория. Научный журнал. – 2009. – № 2. – С. 47-60, 58.

<sup>129</sup> Keenan E. Muscovites Political Folkways / E. Keenan // Russian Review. – 1986. – vol. 45. – P. 115-181; Jowitt K. New World Order: The Leninist Extinction / K. Jowitt. – Berkeley: University of California Press, 1992.

довіри сприяє отриманню третини приросту експорту<sup>130</sup>. Про позитивний вплив лібералізації торгівлі та економічної інтеграції свідчать й інші дослідження<sup>131</sup>.

Нині є безліч публікацій, в яких аналізуються причини останньої світової кризи. Серед них значне місце займає розгляд механізму створення фінансової бульбашки на іпотечному ринку. Не можна не погодитися з точкою зору І. Кравченко і Г. Багратяна, яка, до речі, є домінуючою, що у США «неймовірно зростали іпотечні кредити. Якщо на початку правління Джорджа Буша щорічно лише 1,5 мільйони американців користувалися системою іпотечного кредитування, то на початку 2007 р. – понад 8 мільйонів. Не дивно, що за вісім років правління цієї адміністрації, коли темпи економічного зростання різко впали (порівняно з восьмирічним терміном правління Біла Клінтона), знову з'явився бюджетний дефіцит, зовнішній борг почав зростати, США були втягнуті в дві війни (Ірак і Афганістан). Водночас американці, беручи іпотечні кредити, замість оренди нарешті почали жити у своїх «власних» будинках»<sup>132</sup>.

Проте, в існуючих дослідженнях поза увагою лишається фактор довіри, який, по суті, був покладений в основу так званих низькоякісних іпотечних кредитів (subprime), механізм яких розроблявся «креативними фінансистами» Wall Street. За формою низькоякісні кредити – це позики клієнтам з проблемною кредитною історією, низькими доходами або відсутністю накопичень для початкового внеску. За методами упередження ризиків – розподіл ризиків неплатоспроможних позичальників серед великої і дуже великої їх кількості. Насправді перша хвиля накрила певні банки, перш за все «Citigroup» та «UBS», друга – іпотечні агентства, серед яких першими опинилися «IndyMac» і «Wancorp Inc». У цій кризі звинувачуються регулятори за зневагу до фундаментальних принципів кредитування: орієнтації на доходи і активи позичальників. Особливістю низькоякісних іпотечних кредитів стало припущення, що у разі дефолту житло завжди вартуватиме вище за позику. Нарешті, ланцюгом у системі низькоякісних іпотечних кредитах є рейтингові агентства, що працювали з неякісними моделями оцінки рейтингів складних структурованих низькоякісних боргів. До того ж інвестори (такі як пенсійні фонди) не стали витратитися на власні системи оцінки ризиків, а цілком поклалися на рейтингові агентства.

---

<sup>130</sup> Guiso L. Cultural Biases in Economic Exchange / L. Guiso, P. Sapienza // NBER Working Paper. – 2005. – № 1105.

<sup>131</sup> Seccia A. Effects of political-economic integration and trade liberalization on export of Italian Quality Wines Produced in Determined Regions (QWPDR) / A. Seccia, F. Santaromano, G. de Blasi, D. Carlucci // MPRA Paper 7730. – University Library of Munich. – 2007.

<sup>132</sup> Кравченко І. Криза та регулювання фінансової системи / І. Кравченко, Г. Багратян // Вісник Національного банку України. – 2009. – №1 (155). – С. 19-27.

Як видно, головний ланцюг в системі низькоякісного іпотечного кредитування – клієнт, лишався, так би мовити, поза підозрою. Член керівної ради Європейського центрального банку і голова Центрального банку Фінляндії Лііканен оцінює таку бізнес-модель наступним чином: «Клієнти отримували позику фактично без будь-яких додаткових вимог. До них існувала довіра, відповідно вони отримували кредит і виплачували його, а процентна ставка залишалася низькою. Відносно низькоякісних клієнтів, тобто клієнтів з низькою кредитоспроможністю, мали б виникнути сумніви, чи зможе такий клієнт виплатити даний кредит. Однак оскільки ціни на нерухомість зростали, ситуація із залученням низькоякісних позичальників розглядалася як цілком допустимою<sup>133</sup>».

Можна вважати, що в основі низькоякісного іпотечного кредитування лежала *абсолютна довіра до клієнта*. За формою це щось на взірць відносин у колонії для неповнолітніх й ідеї виховання «нової людини» Антона Макаренка. Проте лише за формою, тому що за суттю відносини у колонії Макаренка контролювалися рублем, адже насправді він створив комерціалізовану структуру, в якій комунари виробляли електрообладнання і фототехніку за австрійською технологією, отримуючи немалий дохід. У випадку з низькоякісним кредитуванням потрібно бачити ще *довіру до схеми*, які вдалося завоювати її розробникам. Однак схема виявилася незахищеною.

Із ситуації з низькоякісними іпотечними кредитами можна зробити один висновок загального характеру: із збільшенням довіри на ринку зростає активність його учасників і розпочинається економічне зростання; *чим нижче довіра на ринку, тим раціональнішими і стриманішими стають його учасники навіть тоді, коли доцільно рішуче діяти, що зрештою призводить до зниження темпів економічного зростання, а у зростанні масштабів недовіри – до кризи*.

В якості певного теоретичного підґрунтя осмислення фактора довіри у розвитку економічних процесів можуть бути прийняті інноваційні синергетичні теорії аналізу критичного стану економічної системи. Вони являють собою міждисциплінарну область дослідження систем з нелінійною динамікою, нестійкою поведінкою, ефектами самоорганізації, наявністю хаотичних режимів, біфуркацією. Суть їх певною мірою можна пояснити фактами, що стали поштовхом для серйозних наукових узагальнень. У 1963 році метеоролог Е. Лоренц випробовував модель конвенції повітря, що він розробив із використанням системи диференціальних рівнянь. Спочатку розрахунки були здійснені з точністю до тисячних. Після цього перевірка виконувалась на комп'ютері з шестизначними цифрами. Порівняння отриманих результатів виявило значні розходження між першим і другим. Вчений не припускав, що така несуттєва зміна інформаційної бази

---

<sup>133</sup> Лиіканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лиіканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С.46.



приведе до великих розбіжностей. Аналіз привів його до формулювань цього явища як динамічного хаосу<sup>134</sup>.

З огляду на ідеї теорії хаосу є достатньо підстав припустити, що поведінка суб'єктів економічних процесів є достатньо прогнозованою. Беручи в якості вихідної точки їх стан на певний час, ми можемо виявити, що станеться з ними у майбутньому. Проте, найменша неточність у визначенні початкового стану системи із зростанням часу збільшує непередбачуваність до втрати можливості його прогнозувати, особливо при вирішенні завдання щодо визначення часу виникнення критичного стану.

Нині теорії аналізу критичного стану розвиваються під різними назвами. Так, у Німеччині вона має назву синергетики, у франкомовних країнах – теорія дисипативних структур, у США – теорія динамічного хаосу. Для економічної науки важливими є її результати щодо природи криз і шляхів їх подолання. Ці дослідження у соціально-економічних аспектах знаходяться на початковому етапі. Проте, вони здійснюються настільки інтенсивно, що є достатньо підстав незабаром очікувати суттєві результати. Звернемо увагу на теорію катастроф, що досліджує самоорганізуючі системи у термінах біфуркація, аттрактор, нестійкість, а також теорію змін з її поняттями «стрибка», «фазового переходу», «катастрофи».

Пов'язуючи інноваційні синергетичні теорії з проблематикою довіри у розвитку економічних процесів, треба відзначити, що остання є стійкою до того часу, поки не з'являються певні *сумніви*, підозри щодо надійності існуючих відносин, наявних партнерів, прийнятих рішень і т. і. Ці явища мають місце, якщо виникають ті або інші підстави узяти під сумнів існуючий стан речей. Останні роки подібні ситуації відстежуються, наприклад, у торгово-економічних зв'язках України із стратегічним партнером країни, якою є Російська Федерація. Немало сумнівів щодо надійності з'явилося останнім часом до долара як валюти міжнародних резервів та до валютно-курсової політики Національного банку України. Значні сумніви мають громадяни України до щирості бажання політиків у проведенні заявлених у їхніх програмах реформ. Цей ланцюг можна продовжити. Проте, у разі появи фактів недотримання обіцянок, обману тощо, сумніви переростають у недовіру. За цим настає фаза руйнування системи відносин, яка може прийняти характер ланцюгової реакції. Відомо, що у розвинутих країнах багато договорів укладаються усно на великі суми. Слово тут є найкращою печаткою. Проте, його порушення навіть з одним партнером може зробити банкрутом порушника, адже й інші партнери перестануть йому довіряти і намагатимуться припинити з ним бізнес.

---

<sup>134</sup> Янковський Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: монография / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин / под ред. Макогона Ю. В. – Донецк: ДонНУ, 2009. – С. 58.

Отже, ефекти недовіри можна пояснити таким чином. Несуттєва причина порушує рівновагу системи і призводить до ланцюга наслідків, кожне з яких є суттєвішим за попереднє: недотримання слова – недовіра партнера – порушення угоди партнером – недовіру учасників ринку – втрата партнерів – небажання учасників ринку мати економічні відносини з порушником слова – витіснення з ринку і т. д., і т. п. Недотримання слова бізнесмена стало у даному умовному прикладі флуктуацією, що призвело до появи певної нестійкості системи. Поява недовіри до порушника слова є точкою біфуркації, з якої розпочався переломний, критичний момент у розвитку системи, з якої вона шукає вибір нового шляху побудови економічних відносин. Для порушника ділового слова з точки біфуркації починається розгалуження варіантів розвитку або іншими словами, це для нього точка, у якій відбувається катастрофа. У концепціях самоорганізації термін «катастрофа» означає якісні, раптові зміни, стрибки у розвитку. На цій фазі надто непередбачливими є розвиток. Особливо руйнівним він буває тоді, коли на систему впливають не тільки внутрішні флуктуації, силу і напрямок яких легше прогнозувати, а й зовнішні, що надто складно, а нерідко й неможливі для передбачення.

Алгоритм формування довіри показано на рис. 2.1 з прив'язкою до валютного ринку. В умовах сталого економічного розвитку валютний курс відповідає ситуації з ринковою рівновагою. Суб'єкти ринкових відносин мають довіру до національної грошової одиниці і будують свої відносини з огляду на її стабільність. При перших дефуркаціях, що викликають, щонайменші зміни валютного курсу з'являються сумніви відносно надійності національної валюти. Учасники ринку (домашні господарства і корпоративні клієнти) насторожено спостерігають за подіями з позицій можливості певних втрат. Держава також намагається діяти таким чином, щоб заспокоїти ринок. З метою підтримки курсу на валютному ринку центральний банк здійснює прямі інвестиції. Проте, резерви поступово зменшуються. В цей час ще далеко не всі учасники ринку усвідомлюють загрозу небезпеку. Загальне хвилювання починається тоді, коли регулятор валютного ринку не може забезпечити стабільність і здійснює девальвацію або ревальвацію грошової одиниці. Відповідно сумніви переходять у стан недовіри. Із суттєвим зменшенням резервів (проте, задовго до повного їх вичерпання) відбувається спекулятивна атака, що поглинає залишок резервів. Недовіра набирає таких розмірів, що розпочинається лавиноподібна криза, яку Н.Я. Янковський, Ю. В. Макогон і А. М. Рябчин назвали «психологічною»<sup>135</sup>. Кожний поспішає скористатися своїми депозитами чи іншими заощадженими коштами, перевести їх у конве-

---

<sup>135</sup> Янковський Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: монография / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин / под ред. Макогона Ю. В. – Донецк: ДонНУ, 2009. – С. 137.

ртовану валюту з тим, щоб не допустити повного знецінення своїх заощаджень у національній валюті.

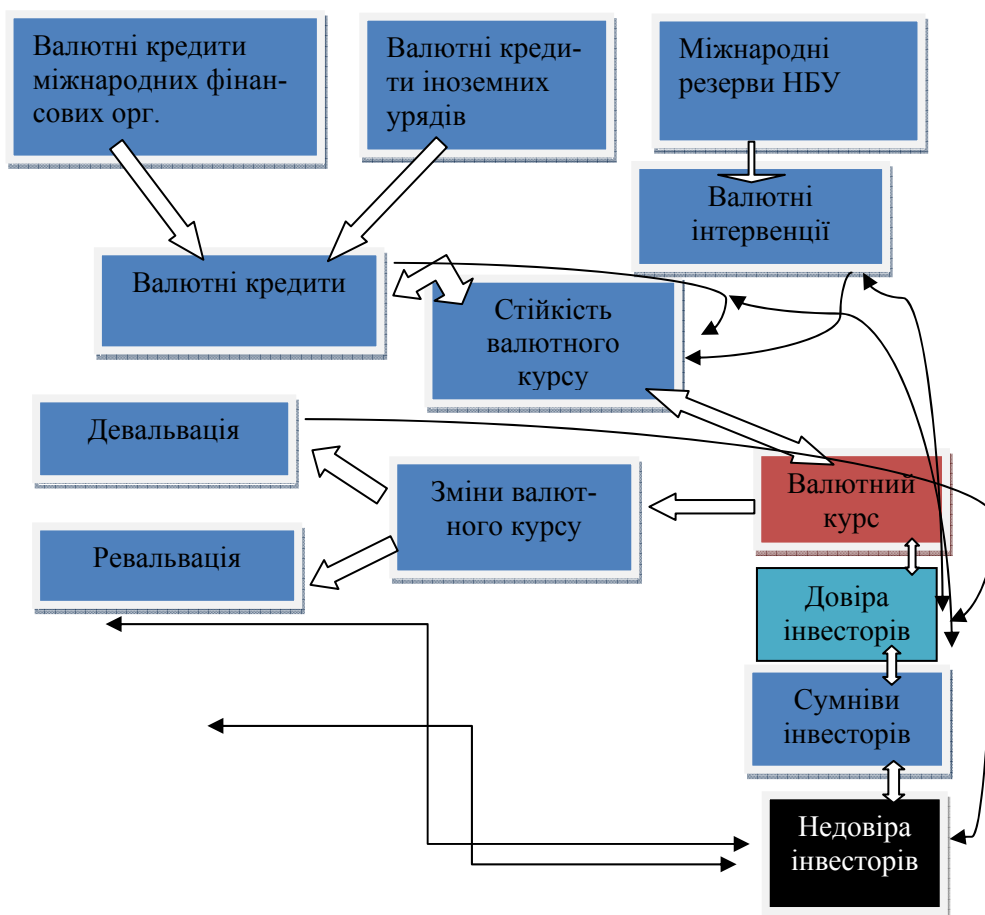


Рис. 2.1 Формування довіри на валютному ринку

Можливий алгоритм подальших дій держави полягає у перенесення своєї активності за кордон і залученні валютних кредитів. Ажіотажний попит на валюту тепер можна задовольнити за рахунок кредитів міжнародних фінансових організацій, як правило МВФ або іноземних урядів. Іноді кредиторами можуть виступати приватні інституції. Якщо не стануться нові спекулятивні атаки на валютному ринку, що спонукають уряд звернутися до решти валютних резервів, криза зупиниться і поступово відновиться довіра. Проте наскільки довготривалим буде цей процес зазвичай тяжко спрогнозувати. Справедливо пишуть Н.Я. Янковський, Ю. В. Макогон і А. М. Рябчин, що «чергування спекулятивних атак з поверненням довіри інвесторів виглядає

природним тому, що ринкові оператори не мають чіткого уявлення про потенційну величину резервів, яку держава буде задіяти при атаці на національну валюту. Існування такої схеми обумовлюється тим, що у спекулянтів фактично не має вибору: вони нічого не втрачають, атакуючи національну валюту, навіть якщо небезпека відмови влади від фіксованого валютного курсу не реалізується на практиці»<sup>136</sup>.

Недовіра інвесторів до валютно-курсової політики має значні негативні наслідки для економіки. Вона суттєво ускладнює і здорожує захист обмінного курсу. Алгоритм його захисту (рис. 2.2) свідчить про те, що утримання обмінного курсу на фіксованому рівні потребує великих витрат з огляду на девальваційні очікування у минулому операторами ринку. Намагаючись випередити момент девальвації, кредитори можуть запрошувати вищі процентні ставки, що у свою чергу, призводить до формування настільки великої суми боргу, який складно обслуговувати без заходів по знеціненню національної грошової одиниці. Одночасно можна очікувати «удар» по обмінному курсу з боку профспілок, що підвищують тарифні ставки заробітної плати, які можуть виявитися «не підйомними» для суб'єктів підприємницької діяльності. Зрештою, останні поступово входять у фазу не конкурентоспроможності.

Інша ситуація з недовірою до валютно-курсової політики виникає у тих випадках, коли девальваційні очікування учасників ринку мають направленість на майбутнє. У такому разі включається механізм підвищення короткострокових процентних ставок, що забезпечують тимчасовий захист валюти. Високі процентні ставки можуть зменшити поступлення до державного бюджету, справити негативний вплив на ринок праці і сферу виробництва.

В теорії міжнародної економіки і фінансів в останні роки розвивається категорія «парадоксу довіри» (paradox of credibility). Суть її полягає в тому, що за умови зростання довіри до кредитної фінансової інституції зростає його реальна ліквідність і завдяки цьому розширюється вартість ресурсів, що можна направити на кредитну діяльність. Відповідно зростає вартість активів. Крім того, із довірою до фінансово-кредитних органів, перш за все, монетарних, з'являються додаткові можливості для регулювання інфляційних процесів і уникнення фінансової нестабільності. Як показав В. Козюк, довіра до центрального банку підвищує значення флуктуацій у фінансовому секторі за умови помірних процентних ставок і низької інфляції навіть за експансії ліквідності. На ці процеси накладається глобалізація, що послаблює залежності національних ставок від національних макропроцесів і формує проциклічний характер переливів капіталу щодо коливання вартості активів.

---

<sup>136</sup> Янковський Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: монография / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин / под ред. Макогона Ю. В. – Донецк: ДонНУ, 2009. - С. 136.

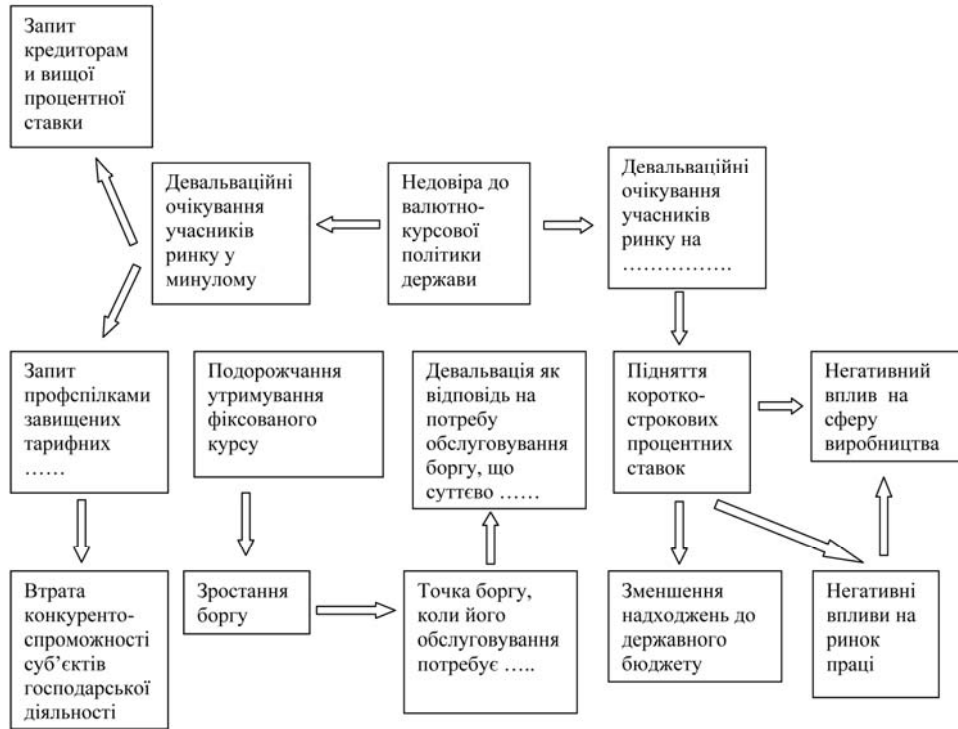


Рис. 2.2 Алгоритм захисту обмінного курсу за умов відсутності довіри до валютно-курсової політики держави

Згідно моделі В. Козюка, «переливи капіталів розігривають ціни на активи на фазі припливу та сприяють їх швидкому обвалу на фазі відпливу. Разом із зростанням значення флуктуацій у фінансовому секторі для решти економіки макрофінансова нестабільність може виникнути навіть на підґрунті стабільності цін»<sup>137</sup>. Крім того, «парадокс довіри» проявляється у розширенні фронту спекулятивних операцій, що призводить до розбухання фінансових агрегатів. Можливості для цього створюються завдяки м'яким умовам ліквідності ринку, що формуються на основі більшої гнучкості монетарної політики при підтриманні цінової стабільності.

Парадокси, що виникають через особливості формування довіри у ринкових відносинах, пов'язані значною мірою із психологією сприйняття інформації про рішення, що приймаються певними суб'єктами. У господарській практиці визивають нерозуміння і здивування випадки, коли після оголошен-

<sup>137</sup> Козюк В. В. Монетарні засади глобальної фінансової стабільності: монографія / Віктор Валерійович Козюк. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – С. 284.

ня втрат зростає ціна акцій, і навпаки. Типовий випадок демонструється на рис. 2.3, де наведена вартість акцій великих європейських банків та промислових і фінансових організацій із січня по жовтень 2007 року. Як видно з рис. 2.3, на початку жовтня вартість акцій 350 великих європейських компаній у жовтні не дуже знизилась порівняно до рівня травня-червня. Навпаки, у банківському секторі справи виглядають інакше.



Рис.2.3 Вартість акцій європейських банків і 350 промислових і фінансових організацій із січня по жовтень 2007р. (Джерело<sup>138</sup>)

Пояснення наявності протилежних тенденцій полягає в тому, що 2-3 великих банки опублікували інформацію про збитковість діяльності. Наслідком розкриття таких даних стало зростання їхніх акцій і в цілому акцій банків. Ситуація парадоксальна – ви оголошуєте, що у вас є збитки, а ваші акції зростають в ціні. Ось як формулює цю тенденцію Е. Лііканен: «якщо існує підозра, то всі ціни на акції падають, тому що не має довіри. Однак, якщо деякі банки оголошують, що у них є збитки, тобто визнають їх і списують, то інвестори цим банкам починають довіряти. У тому сучасні інструменти фінансового ринку – це дуже складні речі»<sup>139</sup>. Така парадоксальна на перший погляд ситуація виникає тому, що учасники ринку сприймають відкритість в умовах появи негативних тенденцій в діяльності фірми, обумовлених дією зовнішніх факторів, як прояв впевненості у наявно-

<sup>138</sup> Лиіканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лиіканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С. 45.

<sup>139</sup> Лиіканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лиіканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С. 46.

сті можливостей для труднощів, що склалися. Раз так, то природно виникає довіра до акцій таких банків і прагнення придбати їх в даний час, поки ще ціни на них не «кусаються». Це означає, що поява віри в майбутні успіхи фірми перериває негативну тенденцію незважаючи на те, що реальних підстав для придбання її акцій ще не має.

## **2.2. Довіра в системі міжнародних економічних відносин**

Процеси на валютно-фінансовому ринку за своєю суттю розвиваються за подібними сценаріями незалежно від рівня економічного розвитку держави. Проте, їхня *швидкість* у розвинутих країнах є значно вищою за країни, що розвиваються. Крім того, вони характеризуються вищими показниками *прискорення* через кращу забезпеченість сучасними інформаційно-комунікаційними ресурсами та розвиненість Інтернет-бенкінгу. Їх вивчення є важливим для України з двох позицій. По-перше, досвід, що накопичується розвиненими країнами в управлінні ринковими змінами, доцільно трансформувати для використання на національному рівні. По-друге, в умовах розширення інтегрованості країни у світовий економічний простір українським підприємствам і уряду доводиться грати за кордоном по міжнародних правилах. Надзвичайно важливо своєчасно виявляти світові тенденції в існуванні довіри до дій гравців ринку (перш за все, великих, від яких залежить стан всієї світової чи регіональної економіки), коливанні її в одну чи іншу сторону, та приймати заходи, що упереджують негативний вплив на національну економіку або такі, що сприяють використанню сприятливих тенденцій для розвитку національної економіки.

Сучасні теорії в соціально-економічних науках розглядають довіру в якості ключової характеристики, яка відрізняє розвинуте суспільство від інших. Вона має всеосяжні масштаби у тому розумінні, що притаманна не лише відносинам на рівні окремих індивідуумів, а й у сфері громадських і урядових інститутів. Зрештою, категорія довіри піднімається до рівня держави як особливої організації суспільства та її міждержавних відносин. Суспільства з найвищим рівнем довіри, за класифікацією Фукуями, є добірними. Ця їхня винятковість полягає у тому, що вони сформувалися, розвинулися і функціонують нині на основі довіри. До таких суспільств зараховуються держави з ліберальною демократією – США, Німеччина, Японія. Натомість інші європейські країни, як і традиціоналістські країни (Китай, Індія, Мексика) відносяться до суспільств з нижчими показниками рівня довіри. «Полегшене виробництво, винахід корпо-

рації «Toyota», як буде показано в якості прикладу суспільного нововведення, що могло з'явитися лише у суспільстві з високим рівнем довіри»<sup>140</sup>.

Довіра є особливим фактором у системі формування людського капіталу. Більшість якостей, пов'язаних з культурою і наукою, індивід має можливість самостійно розвивати. На відміну від них заслужити довіру чи розвинути взаємну довіру можна лише в системі соціальних відносин. В якості умов виникнення довіри, за Фукуямою, є чесність, відповідальність, здатність до співробітництва, почуття обов'язку перед оточенням.

Масштаби довіри часто визначають відмінності в економічних устроях різних держав. У суспільствах, де превалюють цінності, що позначаються як кровне споріднення і одночасно має місце низький рівень довіри поза родинними зв'язками, переважає організація бізнесу у формі малих сімейних підприємств. Активний недержавний сектор економіки успішно розвивається в країнах з розвинутими мережами освітніх установ, лікарень, церков, благодійних союзів. Проте, він будується на позасімейному принципі. З огляду на це, відносно легко пояснити виникнення великих сучасних корпорацій з ефективними системами організації і менеджменту у США, Японії та Німеччині. Саме в цих державах з різними основами духовного життя існував достатньо високий рівень довіри позародинними зв'язками. Як наслідок, ці країни отримали значний приріст людського капіталу.

У науковій літературі до проблематики довіри активніше почали звертатися західні фахівці, що вивчають організацію інформаційних потоків у мережі Інтернет. У загальній постановці вони виходять з того, що «довіра», зазвичай, сприймається як синонім слів «істина» або «правдоподібність». Звертається увага також на те, що поняття «довіра» спотворюється дезінформацією шляхом розповсюдження чуток або інформації, призначеної для обману інших. З цього виникає потреба оцінки, контролю і відбору мережевої інформації<sup>141</sup>.

Загальнотеоретичні розвідки, що орієнтовані на потреби організації інформації в системі Інтернет, значною мірою становлять інтерес і в економіці. Варто виділити такі аспекти довіри, як *повнота і своєчасність* інформації<sup>142</sup>. Зауважимо, що Інтернет і економіку об'єднує глобальність масштабів і потреба в комунікаційних мережах. Має йтися про те, що довіру заслуговують лише рішення, які розроблені і прийняті на основі достатніх і своєчасно отриманих даних.

---

<sup>140</sup> Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 730 с. (Philosophy). — С. 14.

<sup>141</sup> Almond G. A. The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations / Gabriel Almond, Sidney Verba. — New York: Princeton, 1963.

<sup>142</sup> Burbules N. C. Paradoxes of the Web: The Ethical Dimensions of Credibility / Nicholas C. Burbules. — 2001.



Серед факторів, що дозволяють оцінювати інформацію і довіряти їй важливе місце належить посередникам. Їхнє завдання при нинішній інтенсивності і розгалуженості інформаційних потоків полягає у вмінні відбору якісної в сенсі правдивої і суттєвої інформації. Це означає, що посередники не повинні бути лише засобом передачі інформації, але і вміти передавати споживачам її потрібність і корисність. У цьому відношенні можна послатися на роль таких міжнародно визнаних джерел посередницької інформації, як CNN або BBC, до яких у всьому світі існує високий рівень довіри.

З огляду на проблеми ліквідності у реальному та фінансовому секторах українських підприємств варто звернутися до аналізу аналогічних процесів у розвинутих країнах. Типовими можна вважати події навколо англійського банку “Northern Rock”, що розпочалися 13 вересня 2007 року. Передісторія цих подій полягала в тому, що банк через проблеми з ліквідністю звернувся до Центрального банку Великої Британії із заявою про надзвичайне фінансування. Це було великою несподіванкою, тому що за останні 100 років у таких складних ситуаціях не опинявся жоден англійський банк. Відразу потекли інформаційні потоки через мережу Інтернет до вкладників, а вони, у свою чергу, в режимі on-line отримали доступ до своїх вкладів і почали їх спустошувати. Невдахи, кому не поталанило вночі розпорядитися своїми коштами на банківському рахунку, ранком були вже біля офісів “Northern Rock”. Як наслідок, все зруйнувалося. В цей час вартість акцій банку “Northern Rock” впала більше як втричі.

Вже цей достатньо загальний опис подій свідчить про те, що схема банкрутства банку у випадку втрати довіри вкладників принципово не відрізняється від процесів, що спостерігаються на українському ринку з середини 2008 року. До цього треба додати ще один важливий елемент, що в багатьох випадках є притаманний будь-якій економіці. *Сумніви у надійності банку, що збанкрутує, виникають задовго до часу «Ч».* Як стверджує член Ради управління Європейського центрального банку (ЄЦБ) Е. Лііканен<sup>143</sup>, ще 9 серпня 2007 р. в ЄЦБ помітили наявність проблем з ліквідністю на європейському банківському ринку. У цей день проблеми з ліквідністю відчували багато комерційних банків. Одночасно і для ЄЦБ стало проблемою те, що його базова ставка складала 4% при реальній ставці на ринку значно вищій. Якщо ж прослідкувати ставки «овернайт» (тобто по одноденним кредитам) для євро, долара та фунта стерлінгів, то всі вони пішли догори. Це є свідченням того, що економічний клімат змінився не в будь-якій окремій країні чи в Єврозоні, а у цілому світі. Висновок, що витікає з викладеного, полягає в тому, що *ринки грошей і капіталу є явищами світового масштабу і чим сильнішим є обвал в одному місті, тим більше він змінює економічну ситуацію в інших частинах світу.*

---

<sup>143</sup> Лііканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лииканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С. 41.

У розвитку відносин учасників валютно-фінансового ринку важливу роль відіграє довіра в аспекті міжбанківського співробітництва. Вона проявляється в тенденціях динаміки ставок «евгеро» (еврепо – для банків, що мають забезпечення) і «euribor» (еврибор – ставки для грошей, що можна взяти без забезпечення). За умов стабільності ринкової ситуації, відсутності кризових явищ різниця між ними не буває суттєвою. Це є свідченням того, що між банківськими установами існує «мир і злагода», вони не мають сумнівів щодо дотримання норм, які покладені в основу розрахунків один з одним. Однак, якщо співвідношення між ставками «евгеро» і «euribor» різко змінюється, то різниця між ними зростає і є тим більшою, чим менше довіри між банками.

Отже, довіра між банками може суттєво змінювати кон'юнктуру на міжбанківському ринку кредитних ресурсів. Одним із індикаторів існування довіри між ними є динаміка ставок «евгеро» і «euribor». Ця тенденція значною мірою притаманна європейському ринку і є суттєвою для домашніх господарств. Вони беруть кредити, як правило, в банках своїх країн і розраховуються за них по ставках «euribor». Після 9 серпня 2007 року різниця між ставками «евгеро» і «euribor» в країнах Європейського Союзу різко зросла, що свідчило про зникнення довіри між банками. Враховуючи те, що населення бере кредити в банках своїх країн та їхні процентні ставки пов'язані із ставками «euribor», ЄЦБ не став вносити зміни до своєї політики. Проте, як справедливо відзначає Е. Лііканен, «оскільки ставка «euribor» пішла різко догори, то і ставки по кредитах для населення також пішли вгору. І в основі лежала все та ж сама ситуація – відсутність або недостача довіри»<sup>144</sup>.

Зростання ролі довіри у забезпеченні стабільного функціонування світового і національного ринків потребує системної розробки відповідної ринкової інфраструктури. Певним орієнтиром при виконанні такого завдання може бути Федеральна корпорація страхування депозитів – ФКСД. Основне завдання її полягає у збереженні та підтримці громадської довіри до фінансової системи США шляхом гарантування депозитів у банках та ощадних установах<sup>145</sup>. До речі, на неї покладені навіть зобов'язання з виплати гарантованих депозитів всім вкладникам банків, що збанкрутіли (у США вона складає в умовах кризи 250 тис. доларів, а в інші періоди – 100 тис. доларів).

Світова фінансова криза спонукала пошук нових організаційних форм розвитку ринкової інфраструктури, що створювали б атмосферу довіри і спокою для ведення бізнесу і здійснення інвестицій. В економічній пресі приве-

---

<sup>144</sup> Лиіканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лиіканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С. 43.

<sup>145</sup> Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи / Володимир Міщенко, Світлана Шульга // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8 (162). – С. 9-13; Сумлённый С. Плохой и ещё хуже / С. Сумлённый – Эксперт Online. – 2009. – 26 января.

рнули увагу пропозиції Великої Британії щодо гарантування «токсичних відходів – toxic assets» – фінансового сміттевого кошика, що має бути профінансовано платниками податків. В Італії та Німеччині обговорюється ідея створення «поганого банку – bad bank» – державного фінансового інституту по скуповуванню і акумулюванню проблемних кредитів приватних банків<sup>146</sup>.

Само собою зрозуміло, що така установа буде зацікавлена у проведенні глибоких моніторингів стану ринків та його учасників, попередження вкладників про ступінь ризиків, обмеження впливу криз та банкрутств на економіку і фінансову систему, реалізації депозитів і кредитів іншим банкам та інших функцій, що забезпечують стабільність на ринку і, як наслідок довіру до ринкових інститутів. Крім того, управління активами установ, що опинилися перед загрозою банкрутства або збанкрутували, може сприяти підтриманню довіри, якщо не до конкретного підприємства, то до фінансової системи країни в цілому, що завдяки певній ринковій інфраструктурі «швидкої допомоги» матиме розгалужений і надійний механізм гарантій.

Досліджуючи проблему довіри в системі економічних відносин, не можна розглядати економіку як автаркію. Українська економіка є відкритою системою, яка з 2005 року визнана економікою ринкового типу. Це сприяло значному притоку в країну капіталу, хоча і позначилося на поглибленні кризи, особливо через тиск на зміцнення обмінного курсу гривні при погіршенні сальдо поточного рахунку. За цих умов підтримання цінової конкурентоспроможності змусило НБУ утримувати обмінний курс гривні до долара США на стабільному рівні. Потім відбулося різке зростання кредитного портфеля через залучення капіталу на міжнародному ринку, посилення валютних дисбалансів, розвиток інфляційних процесів<sup>147</sup>.

Отже, українська економіка як відкрита ринкова система значною мірою прийняла на себе вади світової економіки. Відповідно при великих ускладненнях можна і потрібно розраховувати на сприяння у розробці і здійсненні антикризових дій на світове співтовариство. Проте, така співпраця повинна носити рівноправний характер і бути зорієнтованою на забезпечення сталого розвитку. З цього погляду важливо Україні діяти і залишатися в рамках програми Міжнародного валютного фонду, місія якого визначає як можливості видачі кредиту, так і заходи, що забезпечують досягнення кінцевих цілей розвитку. Одночасно, МВФ не «грає» на суперечності між лідерами держави, а сприяє їх єдності.

---

<sup>146</sup> Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / Олександр Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4 (158). – с. 8- 19; Сумлённый С. Плохой и ещё хуже / Сумлённый С. – Эксперт Online. – 2009. – 26 января.

<sup>147</sup> Дії Національного банку України в період загострення світової фінансової кризи. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – К. НБУ, 2009. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report\\_fin\\_kr.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report_fin_kr.pdf). - С. 5-6.

Якою може бути модель міжнародних економічних відносин України з ймовірними партнерами на міжнародному ринку капіталу.

а) Україна тісно співпрацює з Міжнародним валютним фондом у питаннях підтримки своїх ініціатив по виходу з кризи та реформуванню економіки;

б) Україна веде переговори із США, Європейським Союзом, Японією, Світовим банком щодо отримання кредиту у разі браку коштів з урахуванням допомоги МВФ. За оцінками експертів Брукінгс Інституту (The Brookings Institution), крім коштів МВФ Україна потребуватиме у 2009 році додатково близько 5 млрд. дол. У доповіді цього інституту «Залучаючи Україну у 2009 році» формулюються рекомендації президенту і уряду США у питаннях допомоги Україні в подоланні наслідків економічної кризи «працювати з такими партнерами як Європейський Союз, МВФ, Світовий банк та іншими, звертаючи увагу на цю проблему як пріоритетну з метою скликання конференції донорів, на якій і буде забезпечено виділення додаткового фінансування цього року в 5 млрд. дол. Цю допомогу необхідно прив'язати до виділеної позики МВФ та виробити умови, які узалежнять додаткове фінансування від конкретних реформ в енергетичному секторі. Уряду США слід розглянути виділення коштів як частину цих реформ. Вашингтон повинен також вимагати від України повернутися до надзвичайно важливих економічних реформ для сприяння швидшому відновленню її економіки, а також розглянути питання про зменшення торговельних бар'єрів для українських товарів»<sup>148</sup>;

в) Україна веде переговори щодо отримання кредиту в Росії, Китаї та інших країнах. При цьому мають враховуватися взаємні претензії і не вирішені проблеми. Так, щодо Росії, то до них відносяться вартість оренди для перебування в Севастополі Чорноморського флоту, ціни на транзит газу, ціна на газ, кордони в Азовському морі і т. і. На противагу Росії Китай має на даний час менше невирішених проблем з Україною. Ймовірність отримання кредиту від Китаю з прив'язкою лише до економічних (без політичних) є вищою;

г) Україна веде переговори щодо отримання кредитних ресурсів для виходу з кризи у різних країнах з метою диверсифікації майбутньої заборгованості і створення конкуренції ймовірним партнерам.

---

<sup>148</sup> Рекомендації новій адміністрації США стосовно України. Погляд провідних американських експертів. Обговорення доповіді Брукінгс Інституту «Залучаючи Україну у 2009-му» [Електронний ресурс]. // Фонд Демократичні ініціативи. – 2009. – 27 квітня. – Режим доступу до ресурсу: <http://dif.org.ua/ua/press/xfnfxmny>.

### **2.3. Довіра на валютно-фінансовому ринку України**

Загальна ситуація на валютно-фінансовому ринку України протягом останніх трьох років має тенденцію до погіршення. Масштаби загострення ситуації в економіці і на фінансових ринках виявилися на багато гіршими, ніж прогнозувалося. Як відзначається у звіті Національного банку України, «на ситуацію істотно вплинула штучно спровокована недовіра у населення до фінансового стану окремих банків і банківської системи в цілому та вплив коштів»<sup>149</sup>. Над банківською системою країни нависла загроза втрати суверенітету. Вхідження у національну банківську систему іноземних власників та іноземного капіталу ускладнили прогнозування і контроль ефективності її функціонування.

Світова і національна фінансова криза має багато причин, що своїми коріннями уходять як за кордон, так і в середину країни. Розглянемо лише аспекти, що пов'язані з фактором довіри до діяльності фінансово-банківських установ, який на противагу українським традиціям, останнім часом розглядається на всіх рівнях управління. Причому, довіра на українському ринку стає значно суттєвішим фактором поширення кризових явищ, ніж в інших країнах з ринками, що розвиваються і що формуються, як і ринками розвинутих країн. Складається враження, що Україна може стати класичною країною нарощування недовіри до всієї банківської системи, включно з НБУ, державними і комерційними банками. Вона посилюється діями всього державного менеджменту – адміністрації Президента, уряду, більшістю і опозицією у Верховній Раді, НБУ. Не все робиться і самими банківськими установами для утримання чи повернення довіри. Нерідко банки відмовляють у поверненні депозитів, термін дії яких завершився, автоматично пролонгуючи договори. Зрештою, у сферу недовіри попала не лише банківська, а й уся фінансова система.

Внаслідок втрати довіри до фінансово-банківської системи склалася ситуація, коли темпи відтоку капіталу весь час після початку кризи залишаються високими, а кількість бажаючих забрати депозити не зменшується. У першому кварталі 2009 року відтік з депозитних рахунків досяг 47 мільярдів гривень, тоді як ще минулого року за цей період приток коштів по системі склав 15 мільярдів гривень<sup>150</sup>. Причому, через недовіру всій системі гроші витікають не лише з «проблемних», а з усіх банків.

---

<sup>149</sup> Національний банк України. Річний звіт [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/an\\_rep/A\\_report\\_2008.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/an_rep/A_report_2008.pdf)

<sup>150</sup> Рейтинг банків, що втратили найбільше депозитів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2009. – 30 квітня. – Режим доступу до ресурсу – <http://www.epravda.com.ua/publications/49f8894977fa0/>

За соціологічними дослідженнями компанії «R&B Group» 79,6% респондентів у березні 2009 року не довіряли жодному банку країни<sup>151</sup>. На відміну від інших країн, наприклад Росії, в Україні втрачена економічна і політична певність у системі. Численна армія вкладників банків попри все прагне «зняти» гроші із своїх рахунків. Щоправда, протягом третього кварталу 2009 року обсяг депозитів фізичних осіб повільно зростає, але переважно в іноземній валюті<sup>152</sup>. Це є проявом недовіри до національної валюти, курс якої до конвертованих валют постійно знижується. Бездіяльність у таких умовах з плином часу загрожує появою численних колапсів і шоком для всієї економіки. Кінець кінцем, банківська система функціонує, але лише завдяки рефінансуванню з боку Національного банку України.

Падіння довіри завжди кореспондується в економіці з втратою економічних вигід. Вихід із такої ситуації потребує енергійного пошуку всіляких резервів повернення довіри. Якщо цього не відбувається, *прискорюється процес наростання кризи і пов'язаних з ним економічних втрат*. Відносно банківської системи України, як відзначають заступник директора Європейського департаменту МВФ Д. Пазарбазіолу і директор Світового банку по Україні, Білорусі і Молдови М. Райзер, у разі, якщо падіння довіри до неї сягне тієї межі, коли вкладники не вважатимуть жоден з банків безпечним, то вони замість переведення своїх заощаджень з однієї установи до другої взагалі почнуть покидати банківську систему. «Якщо системна криза є ймовірною, – пишуть Д. Пазарбазіолу та Д. Райзер, – то держава зобов'язана втрутитися. Коли центральний банк надає ліквідність фінансовій системі, уряд, зі свого боку, використовує бюджетні ресурси для надання нового капіталу, кредитів та (або) гарантій системним банкам, акціонери яких не здатні мобілізувати додатковий капітал. У цій ситуації органи влади переслідують такі три основні цілі: відновити довіру суспільства до банківської системи країни, захистити банківську систему з найменшими витратами для платників податків та зміцнити банківську систему, щоб вона стала більш стійкою до майбутніх криз»<sup>153</sup>.

Отже, правомірно стверджувати, що втрата довіри до певної ланки економічної системи тягне за собою відповідні втрати. Це є *кількісним вимірником довіри (недовіри) до цієї ланки*. При цьому треба мати на увазі, що довіра до економічної ланки є комплексним показником, який включає в себе оцінку економічни-

---

<sup>151</sup> Чигир С. Чому поляки довіряють банкам, а українці – ні? [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2009. – 7 квітня. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/49daffbcaff1f/>

<sup>152</sup> Рейтинг надійності банківських вкладів [Електронний ресурс]. / Економічна правда. – 2009. – 06 листопада. – Режим доступу до ресурсу: <http://project.ukrinform.ua/news/13650/>

<sup>153</sup> Пазарбазіолу Д. Зміцнення українського банківського сектору: принципи участі держави / Д. Пазарбазіолу, Д. Райзер // Дзеркало тижня. – 2009. – 30 травня – 5 червня.

ми агентами спроможності успішно діяти як суб'єкту підприємницької діяльності, так і тих, хто йому сприяє чи протидіє. Особливо важлива у такому сенсі роль держави, яка має великі можливості щодо забезпечення необхідних гарантій громадянам і юридичним особам. *Місію відновлення довіри держава може успішно виконувати у разі прийняття рішень, що відновлюють умови, за яких відтворюються здатності досягнення економічних цілей.*

Спробуємо розкрити сформовану вище тезу детальніше. Відповідно до закону України «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб»<sup>154</sup> кожному вкладнику гарантується відшкодування коштів за його вкладами, включаючи відсотки, в розмірі вкладів на день настання недоступності вкладів, але не більше 150000 гривень. Таке рішення мало б заспокоїти вкладників і пересвідчити їх у безпечності заощаджень. Проте, законом встановлені різного роду обмеження, що ускладнюють отримання коштів у разі настання потреби в них. Зокрема, передбачено, що фонд видає вклади лише у випадку ліквідації банку, а не тоді, коли клієнт не може отримати їх у кредитній установі. До того ж спочатку протягом двадцяти робочих днів фонду повинен бути наданий повний список вкладників, які мають право на відшкодування коштів за вкладами, із зазначенням розрахункової суми, яка підлягає відшкодуванню.

Із зазначених умов реально можна отримати вклад щонайменше через декілька місяців з урахуванням процедури банкрутства банку. Остання розпочинається із моменту запровадження тимчасової адміністрації, що призначається на півроку. Закон не виключає затягування термінів проголошення банкрутства банку, тому що тимчасову адміністрацію призначає не суд, а Національний банк України, який у більшості випадків є винною стороною через недостатність контролю діяльності банка-банкрута. Іншими словами, той факт, що фондом відшкодовуються вклади не у випадку неповернення депозиту банком, а у разі його банкрутства, суттєво знижує довіру до банку.

Вище йшлося про принцип «рівності жертв», що виправдав себе в автомобільній промисловості США при рішенні проблеми відновлення довіри. Нині в системі економічних відносин України повернення довіри потребує, у першу чергу, сфера фінансово-банківської діяльності, тому що вона опинилася у найскрутнішому становищі і стримує подолання кризових явищ в інших сферах народного господарства. У цій системі не меншою мірою, ніж у автомобільній промисловості США, напрошуються заходи, що відповідали б принципу «рівності жертв». При розгляді рішень кризового менеджменту, які вживаються в країні, здається, що, навіть коли і застосовуються методи «рівності жертв», реально з боку фінансово-банківської системи і уряду в жертвами стають лише клієнти. Чого варта, наприклад, заборона відчужувати майно, що перебуває у заставі під кредитом. Адже у даному випадку виграє

---

<sup>154</sup> Закон України «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» № 2740-III від 20.09.2001 р.

недбайливий клієнт банку, а потерпає той, хто успішно працює, тому що фінансові складнощі банку відбиваються саме на останньому. Такі кроки є контрпродуктивними і можуть хіба що викликати ланцюг банкрутств банку та його клієнтів. Що стосується клієнтів менших банків, то вони б схвально сприйняли намагання і наполегливість щодо злиття цих банків із більш сильними та переведення їхніх активів і пасивів в інший банк.

Входження України у фазу кризи фахівці оцінюють по-різному. Називаються причини як внутрішнього характеру, так і зовнішньоекономічні. Більшість з них є беззаперечними. На жаль, при цьому не вбачають, що криза в Україні є переважно кризою довіри. Навіть якщо вона не розпочиналася інакше, то нині протікає як така, і що далі, тим більшою мірою. На фоні катастрофічного падіння довіри до всіх банки втратили впевненість, що їхні клієнти довго триматимуть свої депозити. Незважаючи на те, що у проблемних банках Національний банк вводить тимчасову адміністрацію, вкладників не покидає бажання закрити свій депозитний рахунок. Адже вони не довіряють банкам. Така ж аура створюється і між фірмами, що не довіряють одна одній.

*Радикальнішим методом повернення довіри до банківської системи є реформаторський.* Його ми пов'язуємо з побудовою новітньої банківської моделі, в якій в аспекті завдань відновлення довіри мають бути розроблені механізми, що забезпечать функціонування системи за умов мінімальних ризиків. Для банків з іноземним капіталом повинна оголошуватись відповідальність материнської фірми, довіра клієнтів. Одночасно Національний банк має оголошувати перелік комерційних банків, що працюють з високими ризиками і, незважаючи на вигідні пропозиції банківського продукту, можуть з високою ймовірністю стати банкрутами.

Оновлення банківської системи неможливе без якісно нової організації інформаційної роботи, орієнтованої на громадськість. Вона повинна бути високопрофесійною і зрозумілою для непрофесіоналів. Її треба доводити не тільки до учасників ринку, а й до вкладників. Останні повинні розуміти не тільки функції системи, а й усвідомлювати її надійність. Задля цього банки мали би розробляти такі системи фінансового PR, що забезпечують глибоке розуміння клієнтами суті і можливостей послуг, які пропонуються. У найближчий час посилиться попит на довіру в сенсі того, що всі шукатимуть відповідь на питання, кому все ж таки можна довіряти. Це означає, що всі суб'єкти товарно-грошових відносин потребуватимуть якісну інформацію щодо надійності банків та інших суб'єктів господарської діяльності і не співпрацюватимуть з ними *terra incognita*.

Пошук новітніх форм і методів відновлення особливо активно відбувається в умовах соціально-економічних і фінансових криз. Остання світова фінансова криза найбільш показова у цьому відношенні. Особливо це характерно для банківських установ, що не можуть налагодити нормальної діяльності без погашення соціально-психологічної напруженості навколо



процесів грошового обігу та «подолання «тотальної недовіри» до всієї системи. У пошук шляхів відновлення довіри і підвищення рівня фінансової стабілізації включаються установи, що представляють ринкову інфраструктуру. У цьому відношенні показовим є досвід рейтингового агентства «Кредит Рейтинг», яке започаткувало оцінку надійності банківських депозитів. В основу присвоєння рейтингу покладені показники ліквідності банку, структура, концентрація і стабільність ресурсної бази, диверсифікація і якість активів, ефективність діяльності, ступінь чутливості банку до виникнення несприятливих економічних або політичних чинників, наявність підтримки і залучення ресурсів. Агентство обережно підходить до оприлюднення рейтингів, що здійснюється лише за бажанням банків. Зрозуміло, що не всі вони прагнуть відкритості, аби не викликати передчасної паніки. Тому лише лідери погоджуються на гласність, інші користуються інформацією для внутрішніх потреб<sup>155</sup>.

Формуючи довірливе відношення до банківської системи, потрібно враховувати, що це завдання не може бути достатньою мірою вирішене поза фінансового та правового середовища. Особливе місце в ньому займають страхові і державні інституції. Якщо йдеться про Україну, то тут дефіцит довіри до держави є більшим, ніж до банків. І це за тих обставин, що гарантовані виплати по вкладах збільшилися від 500 грн у 1998 році до 150,0 тис. грн з листопада 2008 року. Більшість населення немає впевненості у тому, що «Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» буде реально використаний на підтримку банківської системи і в інтересах вкладників.

Незважаючи на те, що страхування вкладів – серйозний крок вперед до підвищення рівня довіри, до висловлених вище міркувань варто додати, механізм гарантій треба конструювати з найвищими вимогами до прозорості і зрозумілості. Орієнтуючи його на створення довіри до банків, потрібно враховувати загальний рівень фінансової культури в країні. А він залишається таким, що навіть вкладники, які мають вищу освіту, часто необізнані навіть у тому, що їхні вклади на суму до 150 тис. гривень захищені державою. Ще меншою мірою вони уявляють собі умови повернення вкладів.

Довіра в системі фінансових відносин – це не лише продукт інституціональної політики держави і діяльності тих чи інших інститутів. Значною мірою вона визначається звичайними людськими відносинами та вадами. Особливо небезпечною є ситуації із штучно викликаною панікою. Умови для неї створюються недостатньо глибоко обґрунтованими і необережними виступами аналітиків і експертів, які провокують появу чуток і панічних настроїв. Вони тиражуються ЗМІ. Ймовірно, що назріла потреба у законодавчому регулюванні відповідальності за розповсюдження неперевіреної інформації про

---

<sup>155</sup> Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Григорій Хоружий // Вісник НБУ. – 2009. – № 8. – С. 16.

стан фінансового ринку. Виявляється, що у деяких випадках її треба розглядати як зворотну сторону або один з видів розкриття банківської таємниці.

Схема створення банківської паніки досить ретельно була розроблена для підриву довіри до «Промінвестбанку». Починалося все у червні 2008 року з викиду негативних матеріалів на «City light». Пізніше з'явилася інформація про фінансову неспроможність банку. Негативна інформація виходила і концентрувалася переважно в одному регіоні – Донецькій області. Мешканці Донецька почали одержувати SMS-повідомлення про доцільність зняття депозитних вкладів, розміщених у «Промінвестбанку». Нарешті 26 вересня 2008 року біля будівлі обласної дирекції банку зібралося 100-150 чоловік, які спробували достроково закрити депозити та зняти готівку з зарплатних карток. Паніка закінчилася введенням тимчасової адміністрації Національного банку України, що стало початком кінця ряду інших банків України.

Зовсім протилежна ситуація могла би виникнути за умов використання таких методів, що сприяють підтриманню довіри між суб'єктами економічних відносин. У сусідній з Україною Польщі народ не панікував і не штурмував банки. Національний банк Польщі спромігся винайти та застосувати надійніші засоби підтримання відносної фінансової стабільності, здійснюючи основний контроль за перебігом кризи за допомогою регулювання облікових ставок. Завдяки цьому вдалося здешевити кредитні ресурси і пом'якшити наслідки коливань валютного курсу. За оцінкою НБП, у державі населення зберігає довіру до банківських установ і відчуває фінансову кризу переважно в аспектах обмеження кредитування. До того ж у Польщі набагато менша залежність від іноземних запозичень, тому що більшу частину кредитних ресурсів польські банки отримали за рахунок вкладів населення та підприємств. Це незважаючи на те, що близько 90% кредитних установ є власністю закордонних банків, які, однак, у передкризові роки майже не фінансувалися з-за кордону<sup>156</sup>.

Довіра як людський елемент економічних відносин може змінюватися в умовах кризи щонайменше у двох напрямках: втрати і повернення. Якщо втратити її легко, іноді навіть такі процеси можуть відбутися миттєво, то повернути – дуже непросто. Історія незалежної України мала період, коли потрібно було заслужити довіру до національної валюти. Йдеться про час введення гривні у грошовий обіг. Безпосередня робота над розробкою гривні як грошової одиниці нової української держави розпочалася у квітні 1991 року. Попри своєчасність її виготовлення, запровадження гривні потребувало введення перехідних грошей – купоно-карбованців, які прийняли б на себе тиск

---

<sup>156</sup> Чигир С. Чому поляки довіряють банкам, а українці – ні? [Електронний ресурс] / С. Чигир // Економічна правда. – 2009. – 07 квітня. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/49daffbcaff1f/>

інфляції і загрозу неплатежів. Це дало змогу згладити негативний вплив ностальгічних настроїв на запровадження нової грошової одиниці та психологічно підготувати населення до її сприйняття як національної валюти. Поступово формувалася і довіра до гривні.

Прошло більше п'яти років, коли нарешті з'явився Указ Президента про грошову реформу в Україні (25 серпня 1996 року). Вона проводилася 2-16 вересня 1996 року. Поступово вживалися заходи щодо формування довіри до гривні. Значною мірою це завдання вдалося виконати, хоча за 14 років її існування повної довіри (не кажучи вже про належну національну гордість) до себе вона не заслужила. Про це свідчить, зокрема, обертання майже половини грошової маси поза банківським сектором, переважання тенденцій купівлі населенням іноземної валюти над її продажем. Недовіра до гривні посилювалася також через її поступову девальвацію і недотримання вимог конвертованості при впровадженні цього режиму.

Звичайно, на валютному ринку були і тенденції, які могли давати підстави для висновків щодо довіри населення до національної грошової одиниці. Так, у звіті НБУ за 2009 рік зазначається, що з боку населення існувала довіра до банківської системи<sup>157</sup>. Цей висновок робиться на підставі того, що за період з 2006 до 2008 року обсяг коштів фізичних осіб зріс майже в три рази. За 9 місяців 2008 року кошти фізичних осіб зросли на 24% і становили 202 млрд. грн. Кошти, залучені від населення, становили третину зобов'язань банків. Більшість з них (79%) були розміщені на строкових вкладах. У національній валюті було розміщено 61% вкладів населення<sup>158</sup>.

На жаль, ця статистика хоча й відображає позитивні тенденції, але її недостатньо для твердження про наявність повної довіри населення до банківської системи. Для вкладників України весь час існувала дилема, в якій валюті відкривати свої вклади. Той факт, що 61% вкладів було розміщено у національній валюті, більшою мірою є наслідком переважання відсоткових ставок по гривневих вкладах над вкладами в іноземній валюті. Його не можна сприймати як наростання переконливості громадян у посиленні системи попередження виникнення валютних ризиків. Адже офіційний курс гривні щодо долара США починаючи з 1996 року і 2008 рік мав таку динаміку (за 100 доларів США): 182,95; 186,17; 244,95; 413,04; 544,02; 537,21; 532,66; 533,27; 531,92; 512,47; 505,00; 505,00; 526,72<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> Дії Національного банку України в період загострення світової фінансової кризи. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – К. НБУ, 2009. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report\\_fin\\_kr.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report_fin_kr.pdf)

<sup>158</sup> Дії Національного банку України в період загострення світової фінансової кризи. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – К. НБУ, 2009. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report\\_fin\\_kr.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report_fin_kr.pdf)

<sup>159</sup> Грошова і банківська статистика [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/Statist/index.html>

Для повернення довіри населення до банківської системи необхідні зрозумілі і переконливі дії компетентних органів. Наскільки вони ефективні, можна робити висновок по реакції клієнтів, що втрачають свої заощадження. Наприклад, призначення Національним банком України тимчасової адміністрації в банках з метою забезпечення збереження активів та капіталу при загрозі платоспроможності є свідченням недовіри до них з боку держави. Воно автоматично формує недовіру до них і з боку клієнтів, їхні дії за таких умов будуть спрямовуватися на вилучення своїх депозитів. Щоб цього не сталося, тимчасовій адміністрації необхідно надати реальні повноваження щодо виконання всіх зобов'язань банку. Лише на такій основі можна утримати клієнтів від паніки і забезпечити ефективний пошук нормалізації діяльності банку.

Серед чинників повернення довіри важливе місце займає мистецтво мінімізації її втрати в період пікових ситуацій. Фінансові установи повинні, не набираючи нових зобов'язань, докласти максимум зусиль для обслуговування взятих раніше. У часи кризи не можна лишати поза увагою не тільки тих клієнтів, що в умовах кризи не розірвали своїх відносин з банком, але і тих що за певних причин закрили свої рахунки. Як зазначає Г. Хоружий, «навчені гірким досвідом вкладники уважніше ставляться до банків, наприклад, менше зважають на рівень процентної ставки за депозитом, популярність бренду фінустанови та розвиток її територіальної мережі, а надають перевагу надійності банку та якості обслуговування клієнтів»<sup>160</sup>. Інакше кажучи, вірність клієнту, переконання його у дотриманні зобов'язань попри фінансові складнощі, поширення правдивої і добре аргументованої інформації про поступове відновлення позицій на ринку є надійним засобом створення сприятливої аури відновлення довіри, якщо не вдалося її утримати, а часто й не втратити.

Серед ефективних методів повернення довіри населення до банківської системи є рекапіталізація банків. У багатьох країнах саме такий підхід дозволив утримати ситуацію у банківському секторі під контролем за складніших умов, ніж в Україні. Проте, у кожній країні склалися свої відносини між банками і державою, що визначали рівень довіри останньої до банків. Відповідно, було необхідно шукати різні методи відновлення і довіри до банків з боку клієнтів.

В Україні протягом 2007-2008 років майже вся сума грошової емісії спрямовувалася на викуп валюти. На рефінансування банків використовувалося лише 5-10%. Приріст грошової маси і приплив валюти в кризовий період суттєво зменшився. Здавалось б, Національному банку України вже неможливо повністю довірити процес рефінансування. Кращим рішенням буде мобілізація урядом грошей, що можна направити в економіку шляхом рефінансування банків, через облігації і на цій основі розподіляти їх самостійно. При

---

<sup>160</sup> Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Григорій Хоружий // Вісник НБУ. 2009. – № 8. – С. 16.

цьому забезпечити рекапіталізацію надійних банків (непоганих), що можуть виконати функції фінансування підприємств.

Формування довіри до банківського сектору потрібно будувати на тій вихідній системі, що їхня надійність для клієнтів забезпечується державною системою нагляду. Особливе місце в ній належить Центральному банку, що з інституційної точки зору є відповідальним за ліквідність банківської системи в цілому і окремих банків зокрема. З цієї точки зору *не можна допускати недовіру до Центрального банку*. Клієнти комерційних банків повинні вірити, що він має достатньо власних і загальнодержавних ресурсів для вирішення платіжних проблем їхньої установи. Це означає необхідність створення системи, за якої всілякі прояви слабкості у діяльності Центрального банку повинні розглядатися або як упущення його менеджменту, що дає підстави для своєчасної постановки питання про недовіру керівництву або як потребу у своєчасній підтримці банківської системи з боку держави.

У культурі сучасного бізнесу існує правило – клієнт завжди правий. Якщо переносити цю умову на фінансово-банківський сектор, то варто було б розробляти систему управління ним, за якою клієнт не повинний втрачати від упущень банківського менеджменту, адже він не може впливати на нього. До того ж для прийняття рішень щодо вибору установи для розміщення свого вкладу населення немає відповідної професійної підготовки. Тут рішення приймається майже виключно на довірі. Остання ґрунтується на розумінні, що регламентація і контроль діяльності комерційного банку є прерогативою державних установ. З цих підстав держава не повинна перекидати на клієнтів збитки банків через упущення адміністративного менеджменту.

Довіра у системі економічних відносин – це найважливіший товар. Хто понесе свої грошові накопичення до фінансово-банківських установ, якщо не довіряє їм? Хто інвестує свої капітали у державу, уряд якої не має довіри в середині країни і за кордоном? Хто купуватиме державні облігації, що випущені державою-банкрутом? Відповідь одна – ніхто. В Україні у політичному істеблішменту часто дебатуються проблема професійного уряду. Не відкидаючи значущості цього критерію, підкреслимо, що важливим фактором розвитку економіки є наявність національної довіри уряду. Він за своїм змістом має бути, перш за все, професійним, бо ніхто не довірятиме нефаховим державним «мужам».

Проте, відомо, що знання, професійні якості можна використовувати не за призначенням. Економічні злочини, як правило, потребують глибоких фахових знань. Вони відрізняються різноманітністю, високоінтелектуальним характером, опануванням новітніх технологій у банківській, податковій, валютній, митній справах. Американський науковець Е. Сатерленд для їх розпізнавання ввів поняття «білокомірцевої злочинності», найважливішими ознаками якої є обман та зловживання довірою<sup>161</sup>. У кожному злочині в сфері

---

<sup>161</sup> Кайзер Г. Криминология. Введение в основы: пер. с нем. / Г. Кайзер – М.: Юридическая литература, 1979.

економіки застосовуються нові методи, що враховують вироблені юридичною практикою методи виявлення лиходійства. Саме з цих причин економічні злочини мають низький рівень розкриття, а зусилля по їх попередженню частіш за все є марними.

Уряд національної довіри повинен так побудувати свій менеджмент, щоб, з одного боку, забезпечити високопрофесійне прийняття і реалізацію макроекономічних рішень, а з іншого, звести нанівець економічні зловживання. Той факт, що останнім часом динамічно зростає питома вага злочинів економічної спрямованості (особливо у фінансово-кредитній системі, у сферах зайняття підприємницькою діяльністю, приватизації, енергозабезпечення, та зовнішньоекономічній<sup>162</sup>) свідчить про неспроможність нинішнього державного механізму протистояти економічній злочинності. Відповідно, до такого уряду не може бути довіри ні на національному, ні на міжнародному рівні.

Яскравим прикладом швидкого набуття і втрати довіри може бути управління урядовцями помаранчевого політичного напрямку. У 2004 році вони отримали владу з основним гаслом «злочин має сидіти в тюрмі». Більшість населення повірило, що лідери помаранчевих партій спроможуться перекрити канали тіншового сектору, корупції та інші види економічної злочинності. Це завдання не вдалося вирішити, що призвело до втрати довіри до урядів, які управляли економікою після 2004 року.

Однак, варто виокремити у довірі до уряду такий аспект, про який можна говорити як про закономірність. За загальної втрати довіри щодо спроможності виконати головні свої зобов'язання урядом, нація може довіряти йому в реалізації окремих цілей. Так, дослідження соціологів свідчать про те, що в умовах тотального дефіциту довіри до всієї банківської системи єдиним джерелом віри у виконання нею своїх зобов'язань перед клієнтами залишається тільки підтримка держави. Так, за даними соціологічних досліджень аналітичної групи «Центр» дотримання кредитно-ощадними структурами своїх початкових зобов'язань (відмова від підвищення відсоткових ставок за кредитами і зниження їх за депозитами) може зміцнити довіру до них ще 17,5% населення. А готовність банків іти назустріч своїм клієнтам (насамперед, у разі завчасної виплати депозитів і реструктуризації кредитної заборгованості) можуть додати ще 15,6% поваги до них. Натомість для 24,7% населення репутаційним критерієм може слугувати підтримка банків із боку уряду<sup>163</sup>.

---

<sup>162</sup> Кравченко Ю. Ф. Роль органів внутрішніх справ України у боротьбі зі злочинністю у сфері економіки / Ю. Ф. Кравченко // Проблеми боротьби зі злочинністю у сфері економічної діяльності. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 15-16 грудня 1998 р. – Х.: 1999. – С. 39.

<sup>163</sup> Леонов В. Криза довіри, або чому потрібна рекапіталізація / В. Леонов // Дзеркало тижня. – 2009. – 13-20 квітня.

Звідси випливає важливий висновок для формування тактики і певною мірою стратегії державної політики щодо відновлення довіри до фінансово-банківської системи, яка повинна будуватися на прозорих і зрозумілих діях державних установ. Відповідно така посилка має використовуватися і міжнародними фінансовими організаціями, перш за все, МВФ і Світовим банком. Йдеться, головним чином про гарантії інтересів клієнтів і засади рекапіталізації. Необхідно позитивно сприймати вимоги і конкретні дії міжнародних фінансових організацій щодо здійснення рекапіталізації українських банків і використовувати їх для залучення внутрішніх інвестицій у реальний сектор економіки через банківську систему.

## 2.4. Менеджмент довіри

Багато проблем щодо своєчасного повернення депозитів можуть турбувати вкладників і при вивченні стратегії зміцнення банківської системи, що розроблена спільно українським урядом та міжнародними фінансовими установами. Вона передбачає здійснення урядом заходів з надання нового капіталу кільком банкам, яким належить велика частка депозитів громадян і компаній. Сумніви виникають, перш за все, у тому, чи спроможеться уряд уникнути корупції, щоб виконати надійно функцію інвестора останньої інстанції тих банків, які визнані НБУ як системні. Після цього йому потрібно отримати довіру у питаннях спроможності забезпечення справедливості дотримання черговості задоволення претензій клієнтів. Адже законом передбачено порядок, за яким першими у черзі стоять вкладники, потім ідуть забезпечені кредитори, за ними – незабезпечені кредитори, і останніми в черзі є існуючі акціонери.

Відомо, що довіру легше заслужити, ніж відновити після втрати. Серед методів вирішення цього завдання одним із радикальніших є *активізація діяльності з огляду на засвідчення її високої ефективності*. Такий напрямок можливо застосувати в процесах розвитку, якщо є воля для виявлення достатньо високого рівня лідерства і послідовності у впровадженні інновацій. У цьому зв'язку вельми показовим є порівняльні дослідження різниці в реакції на кризові явища урядів України і Росії, що опубліковані проф. Г. К. Губерною. В одному випадку вона є реакцією стимулювання, в іншому – реакцією обмежень. Різними є і швидкість реакції. «Так, – пише Г. К. Губерна, – у Росії підприємствам дозволили сплату податків на прибуток по фактичним, а не по прогнозованим показникам. Тобто сплата не «до того», а «після того». Не будемо коментувати нісенітницю сплати податків, що склалася, м'яко кажучи, і в Росії, і у нас. Вона є виразом недовіри до суб'єктів економіки з боку держави. Замість економічного партнерства – ускладнення бюрократичних процедур. Таким чином, криза сприяла розчищенню і змістовному оздоровленню відносин держави і економіки. Таким же чином розв'язані розстрочки з ви-

плати податків на прибуток і ПДВ. Зменшується податок на малий бізнес, і в рамках встановлених державою меж (5-10%) розширюються регіональні права по встановленню нормативів їх вилучення. Скорочується до місяця термін повернення ПДВ. Велика увага приділена соціальним питанням...»<sup>164</sup>.

Отже, порівняння тенденцій, що склалися в антикризовому менеджменті України і Росії, дає підстави виявити діаметральні розбіжності між ними. Г. К. Губерна справедливо вважає, що «вони полягають у різкому переході від розмашистого популізму до ментальних (а непоступових) обмежень соціально-фінансової свободи громадян»<sup>165</sup>. На наше переконання, дієздатність у кризовому управлінні повинна проявлятися у високому рівні лідерства і послідовності у реалізації рішень, що приймаються.

Неперевершеним взірцем дієздатності влади є діяльність президента США Ф. Рузвельта з подолання світової економічної кризи 1929-1940 рр., що у Сполучених Штатах Америки розвивалася у формі «великої депресії». З цього приводу існує безліч публікацій в зарубіжній і в українській літературі. У даному випадку варто навести лише деякі факти. 29 жовтня – початок обвального падіння акцій, перш за все, на Нью-Йоркській біржі. Це, так званий, «чорний вівторок» – за кілька годин акції втратили в ціні все, що набрали за попередній рік, а саме 10 млрд. доларів. Відповідно на таку ж суму зменшився обсяг кредитних грошей. 5 листопада 1929 р. – це падіння розповсюдилося і на ринок товарів, особливо сезонних. Наприклад, ціни на пшеницю впали майже до нуля. Тижневі збитки США з початку кризи перевищили всі витрати за роки Першої світової війни і склали близько 30 млрд. доларів, тобто третину національного доходу. Ланцюг потягнувся до банків, що втратили кредитні гроші, вони перестали надавати кредити і, як наслідок, втратили довіру. Наприкінці 30-х років почалося масове вилучення вкладів і хвиля банкрутств банків. Друга банківська паніка припадає на весну 1931 року. Сподіваючись на поступовий стихійний вихід із кризи, уряд президента Герберта Гувера нічого суттєвого для подолання кризи не робив. В даному випадку є достатньо підстав проводити аналогію з діяльністю українських урядовців під час нинішньої світової економічної і фінансової кризи.

Діставши перемогу на президентських виборах 1932 року, Франклін Делано Рузвельт розпочав впровадження своєї програми, що відома як «Новий курс». Головні її складові – заборона вивозу золота за кордон, девальвація долара, збільшення банківської системи, надання банкам державних кредитів і субсидій, регулювання виробництва і збуту продукції на основі, так званих, кодексів чесної конкуренції, регулювання цін на продукцію сільського господарства з орієн-

---

<sup>164</sup> Губерна Г. К. Природа современного кризиса / Галина Константиновна Губерна // Економіка промисловості. Науково-практичний журнал. – 2009. – № 2 (45). – С. 209-218.

<sup>165</sup> Губерна Г. К. Природа современного кризиса / Галина Константиновна Губерна // Економіка промисловості. Науково-практичний журнал. – 2009. – № 2 (45). – С. 215



тацією на рівень 1909-1914 рр. Проблема безробіття вирішувалась створення «трудових таборів» для будівництва і ремонту доріг, мостів, літовиськ. Ці та інші заходи «Нового курсу» Ф. Д. Рузвельта мають різні оцінки науковців. Вони негативні у прихильників вільної конкуренції і позитивні – у тих, хто сповідує ідеї регульованого капіталізму. Можливо один з найважливіших висновків з аналізу «Нового курсу» Рузвельта повинен бути зроблений поза сферою макроекономічних теорій, на чому концентрують увагу експерти різних поколінь. *Його успіх лежить у площині менеджменту. Рузвельт мав достатню силу волі послідовно вводити у життя рішення, що приймалися. Це відновило довіру до ринкових і державних інституцій і забезпечило створення основ новому економічному підйому США.*

Розглядаючи менеджмент довіри, необхідно пов'язувати його з рівнем демократичних відносин у країні. Остання, як правило, передбачає наявність високого ступеня довіри не стільки до самого лідера, скільки до влади, будь-то державної чи економічної. Лідер уособлює цю довіру і забезпечує її подальше зміцнення. Поступово довіра до системи повинна переростати у довіру до лідера. Оптимальним виразом співвідношення між довірою до системи і до лідера є така ситуація, коли сформований настільки високий рівень обох, що вони однозначно сприймаються суспільством. У останнього мають бути усунені будь-які сумніви відносно того, що влада дозволить собі діяти всупереч інтересів суспільства чи товариства.

Розглядаючи вплив волі менеджерів на формування довіри до системи і до них самих, потрібно враховувати також наявність небезпеки перебору довіри виключно до лідера. У такому разі система стає лише додатком до лідера, а сам лідер або управлінська еліта стає щось на взірєць месії. Пояснення ролі волі в системі менеджменту довіри здійснено класиками теорії політології Г. А. Алмонд і С. Вербою в монографії «The Civic culture – Громадянська культура»<sup>166</sup>, що побудована на аналізі політичних культур США, Великої Британії, Німеччини, Італії і Мексики. У їхньому дослідженні доведено, що часом у владі опиняються лідери з жорсткими авторитарними методами управління, які лише на словах є палкими прихильниками демократії та гарантами швидкого і ефективного відновлення справедливості і порядку. Такого роду розвиток ситуації призводить до тенденцій що можна подати наступним чином: *втрата (чи відсутність) довіри до еліт, що не спромоглися скористатися демократичними методами управління для виправдання інтересів суспільства чи громади розчищає шлях для харизматичних, авторитарних лідерів.*

У зв'язку із попередньою тезою наведемо міркування Г. А. Алмонда і С. Верби. «Значення соціальної довіри і співробітництва як компоненти громадянської культури неможливо переоцінити. У певному сенсі вони є тим головним резервуаром, з якого демократичний устрій черпає свою здатність функціонува-

---

<sup>166</sup> Almond G. A. The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations / Gabriel A. Almond, Sidney Verba. – New York: Princeton, 1963.

ти. Творці конституцій винайшли формальні структури політичного життя, що покликані укріплювати поведінку, що викликає довіру, однак, без наявних відносин довіри подібні інститути, скидається, мало чого варті. Соціальна довіра сприяє політичному співробітництву громадян цих країн, а без даного співробітництва демократична політика неможлива. Така довіра, ймовірно, складає і частину взаємовідношень між громадянами і політичними елітами. Раніше ми говорили, що для демократії необхідна підтримка влади еліт. Тепер ми хочемо додати, що почуття довіри по відношенню до політичної еліти, віра в то, що вона являє собою неворожу і зовнішню силу, а частину того ж самого політичного суспільства, примушує громадян намагатися передати їй владу. Поряд з цим, наявність загальносоціальних установок знижує небезпеку того, що емоційна прихильність до певної політичної підгрупи приведе до політичної фрагментації»<sup>167</sup>.

Таким чином, лідер в системі менеджменту може і повинен викликати довіру. Однак, цього недостатньо для мобілізації підлеглих на досягнення мети. Завдання лідера – сформуванню довіри до всієї системи управління, що він очолює. Існування лише довіри до лідера, як правило, означає недовіру до інститутів влади. Тоді всі сподівання покладаються на лідера і всі невдачі приписуються йому, хоча і всі досягнення зараховуються на його рахунок. Ймовірно, що в оптимальному варіанті довіри в системах менеджменту має *формулюватися поряд із довірою до системи управління також контрольне, критичне ставлення до лідерів*. Оцінюючи російську дійсність (а цьому контексті українські реалії не набагато відрізняються), Д. Волков пише, що «довіра до лідерів держави пов'язана не стільки з їх конкретними справами, скільки з тими надіями, що росіяни їм адресують. В очах більшості росіян це остання інстанція. Відбувається це через те, що ті інститути, з якими люди щоденно зустрічаються, такі як міліція, охорона здоров'я, освіта, не працюють або працюють незадовільно... Медведєв сприймається як дублер Путіна. Більшість вважає, що він «продовжує політику Путіна». Більше половини вважає, що влада в Росії належить обом, але третина вважає, що Путін – головний. Довіра до Путіна, як і раніше вища. Багато в чому це пов'язано з тим, що люди не бачать йому альтернативи. До того ж головними причинами і винуватцями кризи у публічному просторі до цього часу називають США»<sup>168</sup>.

Проте, довіра до системи управління не може бути цілком незалежною від довіри до її лідера, тому що останній і уособлює, і представляє її. Не можна недооцінювати і вплив лідера на ефективність системи управління в аспектах кінцевих результатів організації. В умовах останньої світової кризи зростає усвідомлення парадигми стимулювання менеджерів. Осмислення дискусії навколо подолання кризи, декларація саміту «Великої двадцятки»

---

<sup>167</sup> Arnold U. Logistik, internationale: HWInt. – Stuttgart, 1989. – S. 1340–1356.

<sup>168</sup> Волков Д. Чисто символическое доверие. Парадокс доверия [Електронний ресурс]. – 2009. – 23 марта. – Режим доступу до ресурсу: <http://russ.ru/layout/set/print/Mirovaya-povestka/CHisto-simvolicheskoe-doverie>

дає підстави сформулювати її як *переведення акцентів у заохоченні менеджерів з поточних результатів діяльності на результати, що у часовому аспекті прив'язані до економічних циклів*. Таке розуміння є наближеним до пропозицій щодо прив'язки головної частини фіксованого винагородження і питомої ваги доходів, що менеджери мають право розподіляти на свою користь, «до майбутніх доходів протягом тривалого періоду»<sup>169</sup>.

З тезою Г.О.Фетисова можна погодитися лише принципово, точніше, частково. Справа в тому, що термін «довготривалий» немає чітких кількісних і якісних орієнтирів. Якщо ж прив'язуватися до циклічності економічного розвитку, то у такому разі система управління буде націлена переважно на виявлення глобальних ризиків і прогнозування своєї стратегії з прив'язкою до часових і просторових фаз економічного розвитку, а не лише на період «збору врожаю» в часи буму. Саме в такому аспекті потрібно змінювати і систему відповідальності за помилки в оцінюванні ризиків, а також зловживанням довірою і порушенням правових норм.

Викладене дозволяє розширити дослідження менеджменту в аспектах зв'язку в економічних відносинах між довірою і економічною волею. Теоретично категорія волі досліджується в синергетиці як механізм самоорганізації. Такий зв'язок дозволяє стверджувати, що воля є універсальним елементом розвитку світу в цілому. Це означає, що вона виступає важливим фактором економічного прогресу. Що стосується категорії «економічна воля», то інтерес до неї виявився лише в останні роки. В українській літературі вона широко досліджувалася в монографії О. Г. Бодрова «Теоретико-методологічні аспекти і закономірності розвитку економічної волі». Варто відзначити також монографію Т. В. Орехової «Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації». Серед зарубіжних економістів достатньо назвати тільки прізвища лауреатів Нобелівської премії М. Фрідмена, Ф. М. Уокера, Г. Беккера і Д. Норта, які внесли значний вклад у вирішення проблеми кількісного виміру економічної волі на мікрорівні. Нині для цього застосовується індекс економічної волі, що розраховується на основі 17 показників.

Досвід багатьох топ-менеджерів у сфері державного і фірмового управління свідчить про те, що економічна воля в системі менеджменту виконує важливу функцію об'єднання зусиль виконавців управлінських рішень, стимулює їх на виконання рішень, формує довіру як до прийнятих рішень, так і до діяльності керівництва по досягненню поставленої цілі. До того ж, як зазначає Т. В. Орехова, посилаючись на практику діяльності зарубіжних ТНК, економічна воля забезпечує «визнання волі дій як необхідну умову для народження неординарних задумів. Велика увага приділяється створенню більш

---

<sup>169</sup> Фетисов Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы (предложения для «Группы двадцати» по финансовым рынкам и мировой экономике) / Г. Фетисов // Вопросы экономики. – 2009. – №4. – С. 36.

гнучких організаційних умов, що сприяють розширенню повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень на робочому місці»<sup>170</sup>.

Успішний менеджмент довіри в системі економічних відносин знаходиться у прямій залежності від конкретних умов. Проте, можна сформулювати методи, що мають застосовуватися у всіх випадках. Правомірно на перше місце варто поставити розробку систем, що призведуть до бажаних результатів. Однак, їх повною мірою здатні оцінити лише вузькі фахівці, і то далеко не завжди. Решта зацікавлених оцінять вагомість заходів, що проводяться, лише по їх завершенню. Наша теза полягає в тому, що для створення сприятливого середовища виконання рішень (завдань, програм і т. і.) *необхідно розробити елемент довіри проведення акції*. Йдеться про те, що на самому початку реалізації певних рішень має бути сформована довіра до них з боку причетних безпосередньо чи непрямо до них.

Спробуємо довести це на прикладі діяльності деяких топ-менеджерів. Лі Якокка – головний менеджер компанії «Крайслер» у книзі «Кар'єра менеджера» розповідає про свій досвід об'єднання людей. Він називає його «рівністю жертв». Ідея полягає в тому, що заради досягнення успіху всі йдуть на жертви. У його випадку це полягало в тому, що до виведення компанії з кризи він, як президент її, встановлює собі річну заробітну плату у розмірі 1 долара. Саме завдяки такому рішенню він спромігся здійснити заходи з реструктуризації компанії, скороченню найманих працівників і заморожуванню заробітної плати тим, хто залишився. Аналогічно вчинили наприкінці 2008 року керівники таких автомобільних велетнів, як «Форд», «Дженерал моторз», «Крайслер», які, звернувшись за фінансовою допомогою до держави, зробили заяву про готовність на час подолання кризи встановити собі заробітну плату по одному долару на рік<sup>171</sup>.

Мистецтво управління на основі формування відносин довіри до рішень, що приймаються, – суттєвий елемент ділової культури всіх цивілізацій. Воно притаманно всім системам управління. Забезпечення взаємної довіри між суб'єктами і об'єктами управління оцінюється як умова успішного менеджменту. За таких умов діє гегелівський принцип «взаємного примусу» обох сторін системи управління. Якщо на вищому рівні відбуваються «збої», неадекватні дії, то нижній рівень зменшенням довіри подає сигнали щодо необхідності виправлення ситуації, і навпаки. Таким чином, об'єкти управління одночасно можуть виступати в якості суб'єктів управління, тим самим збільшуючи потенціал саморегуляції економічної системи.

---

<sup>170</sup> Орехова Т. В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації / Т. Орехова. – Донецьк: ДонНУ, 2007.

<sup>171</sup> Губерная Г. К. Природа современного кризиса / Галина Константиновна Губерная // Экономика промышленности. Научно-практический журнал. – 2009. – № 2 (45). – С. 216.



# ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## Розділ 3

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОСТОРУ

#### **3.1. Менеджмент міжнародного підприємництва**

Економічна наука має багато теорій, мета котрих полягає у формуванні теоретичних основ міжнародного підприємництва. При цьому здійснюється ідентифікація факторів, значимих для інтернаціоналізації народних господарств, галузей і/або окремих підприємств. Автори зосереджують свою увагу на питаннях експорту та імпорту товарів і послуг, діяльності спільних з іноземними партнерами підприємств, сучасних аспектів інтернаціоналізації та інтеграції економічних процесів.

Уже в наукових джерелах XVIII і XIX ст. ряд учених аналізували економічні проблеми взаємозв'язків народних господарств, галузей і підприємств з іншими країнами (А. Сміт, Д. Рікардо, М. Кассон). У першій половині XX ст. розвинуто велику кількість теорій народногосподарського спрямування, що займалися проблемами зовнішньої торгівлі, прямих іноземних інвестицій і міжнародними договорами щодо технологій. Із 60-х рр. XX ст. розпочалася дискусія про суть і значення транснаціональних корпорацій та пошук теорій і концепцій, що пояснювали б інтернаціоналізацію підприємств. Причому багато цих теорій і концепцій займалися моделями пояснення того, чому відбувається інтернаціоналізація народних господарств, галузей і підприємств.

Серед фундаментальних теоретичних досягнень у розробці теоретичних

основ міжнародного підприємництва в історичному і суто науковому значенні на перше місце потрібно поставити **теорію абсолютних переваг**, що була обґрунтована Адамом Смітом у його праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.). Він стверджує, що реальне багатство країни складається з товарів і послуг, доступних її громадянам.

Таким чином, він вказував на переваги зовнішньої торгівлі. Якщо припустити, що при виробництві товару виникають переваги «economies of scale» (зростання масштабів виробництва) завдяки високому рівню спеціалізації або країни мають різні структури витрат, зовнішня торгівля має економічний зміст за умови, що **абсолютні витрати виробництва** одного товару в одній державі є вищими, а іншого товару – нижчими. Це можна підтвердити на такому прикладі.

Розглянемо виробництво двох однорідних товарів у двох країнах (табл. 3.1). Припустимо, що товари є мобільними в міжнародному масштабі, а фактори виробництва – немобільні. Через відмінності в умовах виробництва виникають такі витрати.

*Таблиця 3.1.*

**Міжнародне виробництво однорідних товарів**

Товари Країни	Товар 1	Товар 2
Країна А	10 гр. од.	5 гр. од.
Країна Б	5 гр. од.	10 гр. од.

Якщо, наприклад, в обох країнах є попит на 5 одиниць обох товарів, то без наявності зовнішньої торгівлі отримаємо такі витрати:

– країна А:  $(5 \times 10 \text{ гр.од.}) + (5 \times 5 \text{ гр. од.}) = 75 \text{ гр. од.}$

– країна Б:  $(5 \times 5 \text{ гр.од.}) + (5 \times 10 \text{ гр. од.}) = 75 \text{ гр. од.}$

Отже, загальні витрати становитимуть  $75 + 75 = 150 \text{ гр.од.}$

Із врахуванням зовнішньої торгівлі матимемо такі витрати:

– країна А: спеціалізується на товарі 2  $(10 \times 5 \text{ гр.од.}) = 50 \text{ гр. од.}$

– країна Б: спеціалізується на товарі 1  $(10 \times 5 \text{ гр. од.}) = 50 \text{ гр. од.}$

Отже, загальні витрати становитимуть  $50 \text{ гр. од.} + 50 \text{ гр. од.} = 100 \text{ гр. од.}$

За умови здійснення зовнішньої торгівлі між двома країнами з'являється прибуток  $150 - 100 = 50 \text{ гр. од.}$ ; кожна з країн має відповідно 25 гр. од.

А. Сміт доводив, якщо торгівля не буде обмежуватись, кожна країна почне спеціалізуватись на виробництві тієї продукції, що має конкурентну перевагу. Ресурси кожної держави перейдуть у рентабельні галузі, тому що країна не матиме змоги конкурувати в нерентабельних галузях. Шляхом

упровадження спеціалізації держави зможуть підвищити продуктивність праці, бо:

а) робітники будуть кваліфікованішими, виконуючи одні й ті самі завдання;

б) працівники не витрачатимуть час на перехід від одного виду роботи до іншого;

в) тривалі періоди виробництва однорідної продукції сприятимуть розвитку ефективніших методів роботи. Тоді країна зможе використати надлишок своєї спеціалізованої продукції для придбання більшої кількості імпорту, ніж могла б у протилежному випадку виробити. Але на виробництві якої продукції має спеціалізуватися країна? А. Сміт вважав, що на це запитання допоможе відповісти ринок.

Значення теорії Адама Сміта для міжнародного підприємництва полягає в тому, що він заклав підвалини для нового мислення в аспектах взаємовигідності торгівлі на світовому ринку. За Смітом формула «гри з нульовим результатом» є недостатньою для підприємців. Його моделі відповідала філософії «гри з позитивною сумою» для кожного з учасників торгових відносин.

Подальшого розвитку теорія абсолютних переваг дістала у працях Давида Рікардо, зокрема в роботі «Засади політичної економії та оподаткування» (1817 р.). Не відкидаючи теоретичні здобутки свого попередника, останній задався проблемою вигідності міжнародної торгівлі для держави, що не має абсолютних переваг по жодній з позицій товарного експорту відносно країни-партнера. Результатом дослідження цієї проблеми стало формулювання **теорії порівняльних переваг**. У завершеному вигляді вона складається з теорії відмінностей продуктивності, автором якої є Д. Рікардо, і теорії неоднакової забезпеченості факторами виробництва, яку розробили Гекшер-Олін-Самуельсон. Провідна ідея теорії порівняльних переваг полягає у тому, що міжнародний поділ праці і відповідно спеціалізація виробництва є доцільною по тих товарах, які мають нижчі витрати порівняно з іншими країнами. Інтерпретуючи теорію порівняльних переваг Д. Рікардо, Є. В. Савельєв пише, «що міжнародна торгівля може бути вигідною кожній з двох країн навіть тоді, коли жодна з них не має абсолютних переваг у виробництві конкретних товарів. Адже у будь-якій країні знайдеться товар, виробництво якого буде вигіднішим за наявного співвідношення витрат, ніж виробництво інших товарів. Саме за таким товаром країна матиме порівняльну перевагу, а товар стане об'єктом зовнішньоторговельних операцій»<sup>172</sup>.

Д. Рікардо довів, що принцип абсолютної переваги є лише окремим випадком загального правила, і аргументував теорію порівняльної переваги, що є теоретичним обґрунтуванням економічної доцільності міжнародного поділу

---

<sup>172</sup> Савельєв Є. В. Міжнародна економіка / Євген Васильович Савельєв. – К.: «Знання», 2009. – С. 40.

праці. Історично світові економічні відносини починалися із торгівлі товарами. Тому дана теорія й спирається на порівняльні переваги в торгівлі. Класичним варіантом теорії порівняльних переваг є теорія порівняльних витрат Рікардо. Вона ґрунтується на положенні, згідно з яким **окремі країни спеціалізуються з виробництва тих товарів, які мають відносно більш низькі витрати порівняно з іншими країнами.** Для ілюстрації цього положення Рікардо взяв за приклад виробництво вина і сукна в Англії та Португалії

Виробництво вина і сукна в Португалії абсолютно дешевше, ніж в Англії. Якщо керуватися звичайною логікою, то Португалії не вигідно купувати в Англії ні вино, ні сукно. Але Рікардо пропонує враховувати не абсолютні, а порівняльні витрати. Він виходить з того, що ціна товару – це грошова форма вираження мінової вартості, тобто мінова вартість сукна знаходить своє відображення через певну кількість вина, а мінова вартість вина виражається через певну кількість сукна. При цьому в основі мінової вартості лежить відношення абсолютних витрат.

*Таблиця 3.2*

**Характеристики виробництва вина і тканини в Англії та Португалії**

	<b>Вино</b>	<b>Тканини</b>	<b>Співвідношення цін в умовах автаркії</b>
Англія	120 год./барель	100 год./ярд	1В : 6/5Т
Португалія	80 год./барель	90 год./ярд	1В : 8/9Т

Спираючись на абсолютні витрати, можна обчислити порівняльні витрати, тобто мінову вартість сукна та вина. Дані, наведені в табл.3.2, свідчать, що в Англії мінова вартість вина дорівнює 3/4 сукна, а в Португалії – 1/2 сукна, тобто в Англії ціна вина вища, ніж у Португалії ( $3/4 > 1/2$ ). Тому Англії вигідніше відмовитися від виробництва свого вина й купувати його в Португалії. Португалії ж доцільно відмовитися від виробництва сукна й купувати його в Англії.

Теорія Рікардо пояснює переваги міжнародної торгівлі, враховуючи головним чином міжнародні відмінності у природно-кліматичних умовах виробництва товарів. Проте з розвитком промисловості, насамперед обробної, їхня роль як фактора виробництва помітно зменшилася. Вирішальну роль стали відігравати виробничі фактори суспільного походження.

Теорія порівняльних переваг переконливо доводить, що міжнародна торгівля зумовлена наявністю відмінностей між країнами у відносних витратах, проте вона залишає без відповіді визначальне питання: «Чому виникають ці відмінності?» Намагаючись відповісти на це запитання, шведський економіст Елі Хекшер та його учень Бертиль Олін у 20-30-х рр. сформулювали



нову теорію міжнародної торгівлі – неокласичну двофакторну модель. На їхню думку, відмінності у відносних витратах між країнами (або відмінності у формі кривих виробничих можливостей) пояснюються головним чином тим, що, по-перше у виробництві різноманітних товарів фактори використовуються у різних співвідношеннях і, по-друге, відносна забезпеченість країн факторами виробництва є нерівномірною.

У відповідності з теорією Хекшера-Оліна, країни будуть намагатися експортувати ті товари, які потребують для свого виробництва інтенсивного використання відносно надлишкових і невеликих витрат дефіцитних факторів, в обмін на товари, які виробляються з використанням факторів в оберненій пропорції. Отже, у прихованому вигляді експортуються надлишкові фактори та імпортуються дефіцитні фактори виробництва. Варто підкреслити, що мова тут іде не про кількість факторів виробництва, що їх має країна, а про відносну забезпеченість ними (наприклад, про кількість придатної для обробки землі в розрахунку на одного працюючого). Якщо в даній країні будь-якого фактора виробництва більше, ніж в інших країнах, то ціна на нього буде відносно нижчою. Відповідно, і відносна ціна того продукту, у виробництві якого цей дешевший фактор використовується більшою мірою, ніж інші фактори, буде нижчою, ніж в інших країнах. Саме так виникають порівняльні переваги, які визначають напрями зовнішньої торгівлі. Теорія Хекшера-Оліна вдало пояснює багато закономірностей, які спостерігаються в міжнародній торгівлі. Країни дійсно вивозять переважно продукцію, в витратах на виробництво якої домінують відносно надлишкові для них ресурси. Проте структура виробничих ресурсів, якими володіють промислово розвинені країни, поступово вирівнюється. Окрім того, на світовому ринку все більше зростає частка торгівлі «подібними» товарами між «подібними» країнами.

Теорія забезпеченості факторами виробництва Е. Гекшера (1919) та Б. Оліна (1933) ґрунтується на моделі зіставлення 2 країн (2 товарних моделей) щодо однорідності обох товарів та іммобільності, необхідних для виготовлення товарів та виробництва. На відміну від двох вище розглянутих теорій, в останній **поділено фактори виробництва на працю і капітал**. Разом з цим, припускається різна забезпеченість цими факторами обох держав, що розглядаються. Таким чином, теорія Гекшера-Оліна підтверджує, що робоча сила через різні природні та технологічні умови в певних країнах є порівняно в незначній кількості і тому дорожча, а капітал наявний у великій кількості і тому є дешевшим фактором виробництва (наприклад, у Німеччині), і навпаки (як наприклад, у Польщі). За цих умов **спеціалізація і зовнішня торгівля є економічно виправданими**, тому що дорожчий фактор виробництва може бути зекономлений в одній країні завдяки імпорту цього фактору з іншої. За цієї теорією, наприклад, із Німеччини експортуватимуть капіталомісткі товари, а імпортуватимуть трудомісткі товари, тоді як у Польщі все навпаки.

Теорема Гекшера-Оліна протягом тривалого періоду була дискусійною в міжнародній економіці. Емпірично її підтверджено за допомогою використання додаткових змінних. Саме дослідження В. Леонтьєва зумовили значні суперечки щодо об'єктивності цієї теорії.

В 1953 р. В. Леонтьєв довів, що після закінчення Другої світової війни – з 1947 по 1953 р. – у світовому масштабі американська економіка спеціалізувалась на тих видах виробництва, що потребували вкладення порівняно більше праці, ніж капіталу. Еволюція доволі парадоксальна для країни, що майже єдина серед великих держав досягла збільшення капіталу, тоді як в її партнерів була надлишкова робоча сила.

Цьому явищу є кілька пояснень. Одне з найправдоподібніших полягає в тому, що теорія Гекшера – Оліна базується на помилковому припущенні про однорідність факторів виробництва. Кваліфікація робочої сили насправді значно відрізняється в межах країни і по країнах, тому що різні люди мають неоднакову професійну підготовку та освіту. Професійна підготовка й освіта потребують капіталовкладень, невідображених у традиційних показниках капіталу, що включають лише вартість конструкцій і обладнання. Дещо змінивши теорію Гекшера-Оліна з метою врахування різних груп робочої сили і капіталу, вкладеного в професійну підготовку цих груп, теорія співвідношення факторів виробництва залишається дієвою. Якщо розглядати робочу силу не як однорідний товар, а поділити її на категорії, то виявимо, що промислово розвинуті країни фактично володіють значним надлишком високоосвічених трудових ресурсів (в які зроблені великі капіталовкладення) порівняно з трудовими ресурсами інших типів. В експорті промислово розвинутих країн відображена частка висококваліфікованих спеціалістів, наприклад, вчених або інженерів, отже, ці країни використовують свої надлишкові фактори виробництва. А експорт менш розвинутих країн відрізняється високою трудомісткістю менш кваліфікованої робочої сили.

Отже, В. Леонтьєв запропонував перше пояснення, сумісне з теорією порівняльних переваг: фактор праці, що є складовою американського експорту, був доволі специфічним, тому що тоді США мали кваліфікованішу робочу силу, ніж більшість їхніх партнерів.

Порівняльні переваги виникають через відмінності у міжнародних технологіях. Беручи за основу цю тезу, М. Поснер<sup>173</sup> розвинув теорію про те, що експорт виникає через технологічний розрив між двома країнами. Вихідний пункт – розвиток товару, що або є новим, або конкурує з уже наявним. Нижче наведено приклад здійснення міжнародної торгівлі через розрив у технологічному процесі<sup>174</sup>.

---

<sup>173</sup> Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. Posner // Oxford Economic Papers. – 1961. – Vol. 13, 3 –P. 323–341.

<sup>174</sup> Hufbauer G. C. Synthetic Materials and the Theory of International Trade / G. Hufbauer. – London, 1966 – P. 23.

Одне німецьке підприємство створило новий товар А, що конкурує з американським товаром В, але перший вищого технологічного рівня. В час  $t_0$  підприємство розпочинає виробництво. В США через певний період дізнаються про виробництво нового товару і починають його імпортувати з Німеччини. Таким чином, експортний потік із Німеччини в США виникає в час  $t_1$ . Часова різниця між першим споживанням у Німеччині та Америці – це пробіл попиту ( $t_0 - t_1$ ).

Протягом певного часу американські підприємці розуміють, що імпорт із Німеччини шкодить їхньому ринку або, якщо йдеться про новий товар, наявний дуже привабливий ринковий шанс. Тому, поряд з пасивним ставленням до цієї ситуації, є ще дві альтернативи: купити нову технологію або розвинути відповідну власну. Друга альтернатива проблематична тоді, якщо в США новий німецький товар захищений патентом. У цьому разі американське підприємство має або розробити товар, що не порушує норми патентного права німецького товару, або придбати патент. Якщо американське підприємство в час  $t_2$  розпочинає власне виробництво, тоді часову різницю між  $t_0$  і  $t_2$  називають імітаційним пробілом. Мотиви витрат, постачання або інші мотиви могли би бути перевагами для американського підприємства, що зумовили б зниження німецького імпорту в США. Загалом, припускають, що німецький експорт здійснюватимуть тим інтенсивніше, чим триваліший імітаційний і технологічний пробіл.

У час  $t_3$  експорт із Німеччини припиняється. Для часового періоду між  $t_1$  і  $t_3$  характерна технологічна торгівля пробілу. Після часу  $t_3$ , згідно з цією теорією, можуть виникати експортні потоки зі США у Німеччину.

Теорія підтверджує, що експортний потік іде від країни, що має технологічну і промислову першість, і це, як правило, країна з високим рівнем заробітної плати. Разом з цим, на першому етапі інноваційні інструменти мають технологічну перевагу, а витрати на заробітну плату відіграють лише підпорядковану роль. Але після зникнення імітаційного пробілу витратні відмінності стають основними визначниками торгових потоків. Тому на другому етапі відбувається зміна експортних потоків від країн із низькими до країн із високими заробітними платами. Ця торгівля низьких зарплат завершується через виникнення нових товарів чи нових технологій у країні з високими витратами на заробітну плату або зростання витрат на зарплату в країні з низькими витратами на заробітну плату. Розвиток технологічної торгівлі пробілів до торгівлі з низькими витратами на заробітну плату та її закінчення подано схематично (див. схему 3.2). На основі цієї схеми можна визначити, які фактори сприяють імітаційним пробілам і торгівлі з низькими витратами на заробітну плату або завершують їх.

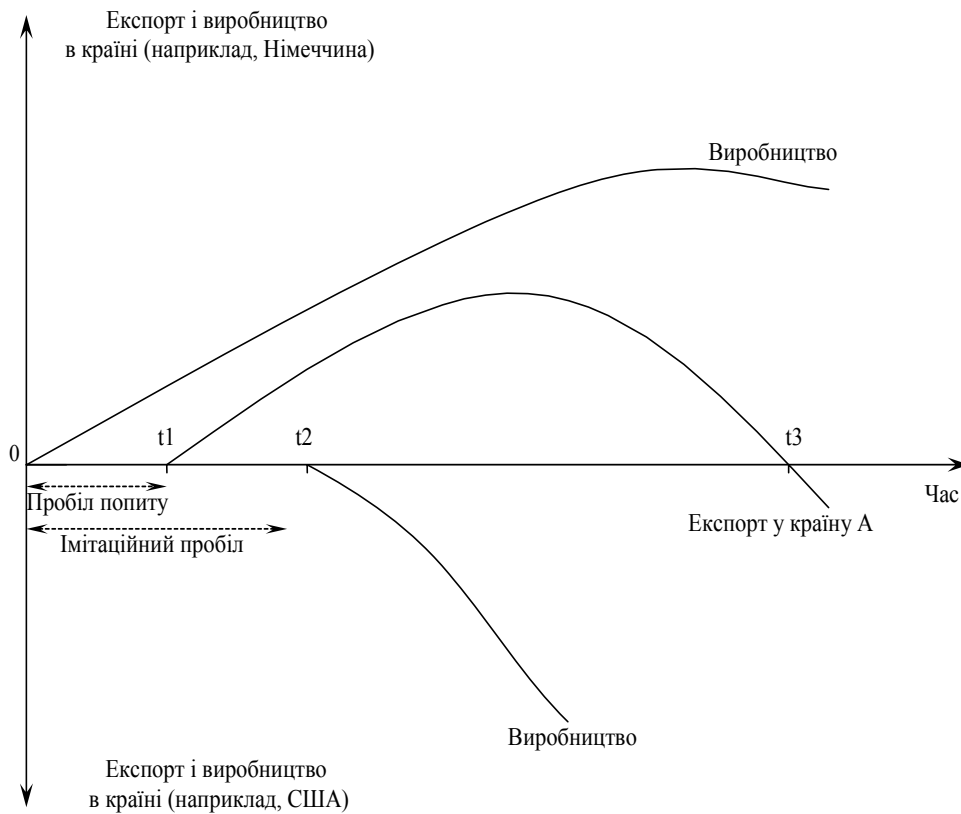


Схема 3.1 Теорія технологічного пробілу

На другому етапі технологічної торгівлі пробілу не завжди відмінності між країнами у витратах на заробітну плату визначають напрямок торгівлі. Із розвитком нового товару або технології в країні з високими витратами на зарплату другий етап зовнішньої торгівлі можуть пропускати. З огляду на це М. Портер вказує, що незначна кількість дорогої робочої сили є значним сприятливим фактором для інновацій<sup>175</sup>.

Насправді це може привести як до торгівлі технологічного пробілу, так і до торгівлі низької заробітної плати в одній країні. Наприклад, після того, як у США з 1941 р. розпочали виробництво нейлону, в 1950 р. Велика Британія почала одна з перших після США виробляти нейлон і експортувати його в Іспанію. Одночасно Велика Британія експортувала нейлон у США. Експорт у США був торгівлею низьких витрат на заробітну плату, а в Іспанію – торгівлею технологічного пробілу. Тому країна з найтривалішим імітаційним

<sup>175</sup> Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile / Porter M. – Wien 1993. – S. 108.

пробілом могла пізніше організувати торгівлю низької заробітної плати. Значна кількість емпіричних досліджень підтверджує вагомість цієї теорії для здійснення експорту.

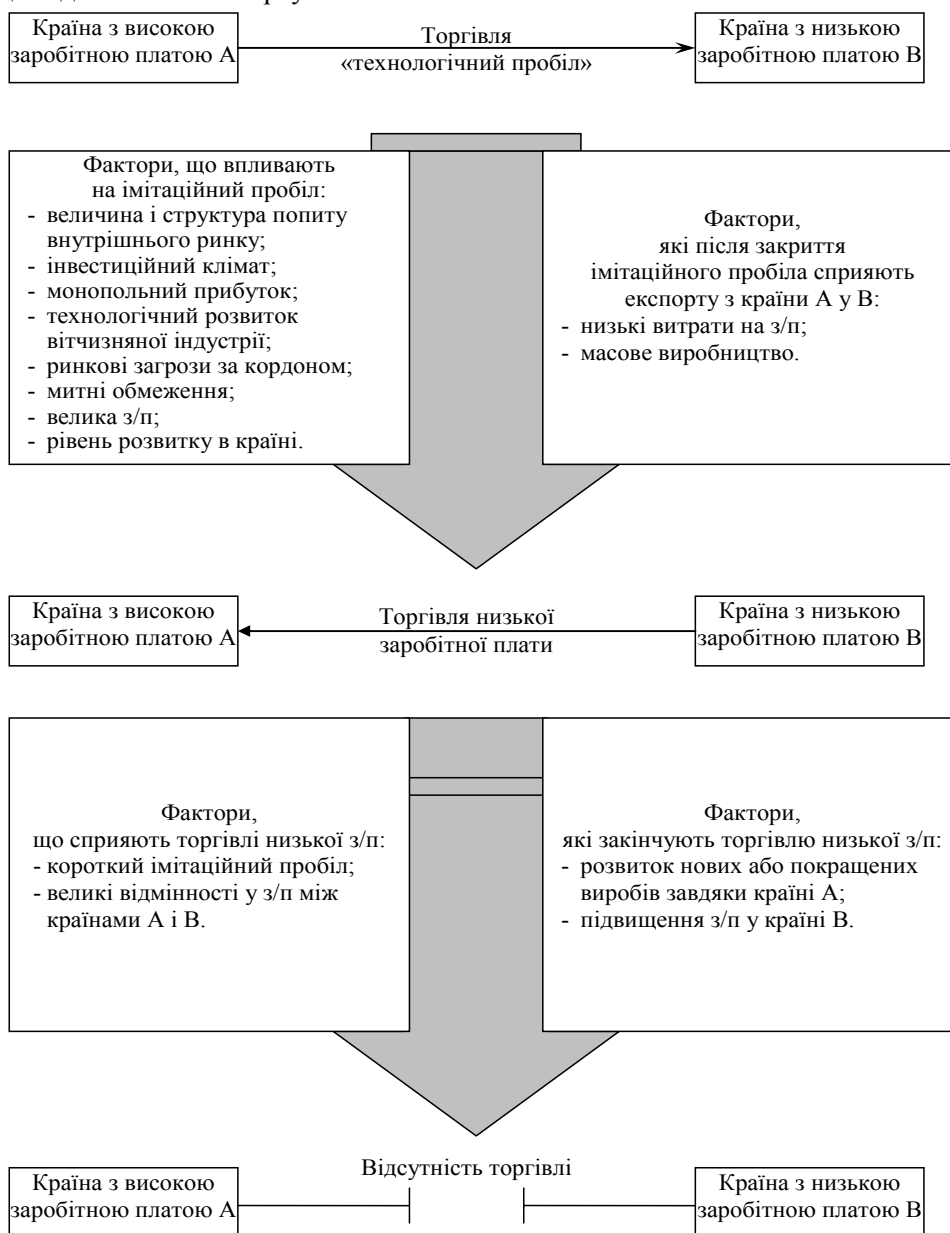


Схема 3.2 Торговля «технологічний пробіл» – торгівля низької заробітної плати

Для розуміння вигахів від міжнародної торгівлі важливе значення має статична теорія «economies of scale» (ефект зростання масштабів виробництва). Вона розвиває ідею відносно того, що країна з найбільшим внутрішнім ринком експортуватиме ті товари, що мають найбільші переваги від масового виробництва. Основою кращих експортних шансів є економія на витратах, зумовлена зростанням масштабів виробництва за рахунок зниження середніх постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, що досягається завдяки значному внутрішньому попиту. Величина внутрішнього ринку визначається за допомогою таких критеріїв:

- величини валового соціального продукту країни;
- кількості населення країни;
- густини населення.

Ця теорія перевірена великою кількістю емпіричних досліджень, що підтвердили ефекти «economies of scale» у міжнародній торгівлі.

Для розуміння багатоваріантності міжнародного підприємництва важливе значення має теорія інтрасекторної торгівлі. Її автори виходять з того, що зростаюча взаємозалежність економік зумовлює здійснення дедалі швидшими темпами трансферу технологій. При цьому в міжнародному масштабі розповсюджуються подібні умови виробництва промислових товарів. Далі, на думку прихильників теорії інтрасекторної торгівлі, імітаційні ефекти сприяють вирівнюванню структури попиту і пропозиції в промислово розвинутих країнах. Відповідно велика кількість змінних, поданих у класичних теоріях зовнішньої торгівлі, втрачає своє значення для здійснення експорту.

Цей розвиток, що Т. Левіт пов'язує з терміном «теза конвергенції»<sup>176</sup>, зумовлює виникнення нових теоретичних моделей пояснення експорту, особливо важливих для торгівлі між промисловими державами. Теорія інтрасекторної торгівлі дає змогу пояснити, яким чином, незважаючи на міжнародну відповідність структури попиту і пропозиції, можна здійснювати експортування.

Як обґрунтування інтрасекторної торгівлі використовується можливість підприємств здійснювати диференціацію товарів. Шляхом диференціації експортери досягають суб'єктивних та об'єктивних відмінностей в оформленні однакових товарів і, таким чином, переваг у покупців за кордоном. Диференціація товару може відбуватись у міжнародному масштабі таким чином:

- 1) диференціація за такими фізичними або функціональними характеристиками, як вид матеріалу, технічна конструкція, якість, тривалість зберігання;
- 2) диференціація естетичних характеристик: дизайн, форма, фарба, упаковка;
- 3) диференціація за символічними характеристиками: марочне ім'я;
- 4) диференціація за додатковими послугами: сервіс для клієнтів.

---

<sup>176</sup> Levitt T. The Globalization of Markets / T. Levitt // HBR. – 1983. – Vol. 61, 3. – P. 92–102.

Теорія інтрасекторної торгівлі розглядає диференціацію товару як причину здійснення торгових потоків. Її також можна вважати важливим інструментом досягнення конкурентних переваг, що має велике значення для розвитку стратегії інтернаціоналізації.

Класичним моделям міжнародного обміну характерний великий внутрішній взаємозв'язок. Але вони базуються на фундаментальній гіпотезі: обмін здійснюється згідно з принципами ринку, тобто залежно від співвідношення вільного попиту та пропозиції. Якщо певні учасники обміну в змозі змінити умови конкуренції на свою користь, то глобальна економічна оптимізація не забезпечується, як і оптимізація на рівні кожного з партнерів цього обміну.

Насправді конкуренція ніколи не є настільки досконалою, як це передбачає теорія. Класикам проте це було добре відомо: сам А. Сміт згадував про можливість існування союзів, які дали б змогу досягти сприятливіших умов обміну, ніж ті, що були би результатом нормального функціонування ринку.

Незважаючи на те, що дієвість неокласичних теорій порівняльних переваг емпірично можна довести, ця теорема, як і теорії зовнішньої торгівлі загалом, має ряд фундаментальних недоліків. Поряд з обмеженістю припущень на їхнє значення для економіки підприємства негативно впливає те, що теорії зовнішньої торгівлі початково були розвинуті з точки зору народного господарства. Тому одиницями аналізу є не підприємства, а народні господарства. Пізніші емпіричні дослідження вказують, що властиві країнам відмінності у витратах, разом із особливими для підприємства мотивами, є лише одним із факторів прийняття рішень щодо експорту підприємств<sup>177</sup>.

Теорії міжнародної торгівлі переважно розвинуті з точки зору народних господарств. Тому не дивно, що донині не має комплексної теорії міжнародної торгівлі, що адекватно зображала і могла пояснити феномен інтернаціоналізації. Відповідно невеликим є значення кожної окремої теорії для прийняття комплексного рішення під час формування стратегії інтернаціоналізації підприємства. У поширених теоріях зовнішньої торгівлі, насамперед, йде пошук змінних, які пояснюють виникнення експорту.

Крім цього, представлені класичні теорії зовнішньої торгівлі передбачають, що фактори виробництва іммобільні, що є мало ймовірним. Вони можуть пояснити лише, чому відбувається експорт та імпорт між двома країнами, але не пояснюють, чому підприємства здійснюють ПІІ (прямі іноземні інвестиції). Тому теорії зовнішньої торгівлі не можуть достатньою мірою бути теоретичним підґрунтям міжнародної підприємницької діяльності. Отже, важливо розглянути теорії прямих іноземних інвестицій.

Якщо аналізувати різні теорії зовнішньої торгівлі у взаємозв'язку, то окремі теорії, незважаючи на їхню однобічність, є важливими також для економіки підприємства.

---

<sup>177</sup> Porter M. E.: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. Porter. – München, 1991. – S. 32.

З огляду на те, що підприємництво передбачає пошук таких управлінських рішень, що дають можливість отримати максимальні вигоди, невід'ємною складовою його здійснення на світовому ринку є залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Дослідження найважливіших теорій, що визначають цей процес, потребує розгляд відповідного понятійного апарату та відмінностей від фінансових і портфельних інвестицій. Таким чином, ПІІ – це трансфер капіталу в іншу країну, що здійснюють інвестори з метою досягнення безпосереднього впливу на господарську діяльність підприємства, котре отримує капітал, або для того, щоб надати нові засоби підприємству, де інвестор уже вклав значний капітал. Прямі іноземні інвестиції відрізняються від фінансових або портфельних інвестицій, які здійснюють трансфер капіталу за кордон, що мотивується процентними і ризиковими перевагами в іншій країні (наприклад, шляхом купівлі акцій, нерухомості або облігацій). При цьому інвестори не отримують вагомого впливу на підприємницьку політику. Так, трансфер капіталу при портфельних інвестиціях здійснюється лише в монетарній формі, а ПІІ забезпечують також трансфер матеріальних ресурсів. ПІІ – це довготермінові інвестиції, тоді як портфельні інвестиції мають лише коротко- або середньотермінову мету.

Перші теоретичні основи для пояснення здійснення прямих іноземних інвестицій беруть початок у теорії капіталу, причому вона не розмежовує портфельних і прямих інвестицій за кордон. Здійснення портфельних і прямих іноземних інвестицій пояснюється на основі міжнародних процентних відмінностей, що виникають через неоднакову забезпеченість капіталом різних країн або процентні відмінності при одночасному врахуванні ризику обмінного курсу, або інші міжнародні ризики (розширена теорія процентів)<sup>178</sup>. Так, згідно з класичною теорією капіталу, прямі інвестиції є результатом відмінностей у внутрішніх процентних ставках і витратах на капітал у межах країни і за кордоном. Підприємство інвестуватиме в іноземний основний і фінансовий капітал так довго, наскільки гранична продуктивність капіталу за кордоном вища, ніж у своїй країні<sup>179</sup>.

З огляду на те, що відмінність у процентних ставках між двома країнами може бути спричинена витратними відмінностями, класична теорія капіталу базується і на відмінностях в оплаті праці у відповідних країнах. Так, згідно з цією теорією ПІІ спрямовуватимуться в іншу країну, якщо витрати на заробітну плату в ній нижчі, ніж у своїй країні. Зміна обмінного курсу – це ще одна з причин того, що інвестиції переміщуються зі своєї держави у іншу країну. Знецінення іноземної валюти зумовлює нижчий рівень витрат у цій країні, що також ініціює прямі інвестиції в цю державу.

---

<sup>178</sup> Schoppe S. G. *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre* / S. Schoppe. – München, 1991. – S. 52.

<sup>179</sup> Aliber R. Z. *Theory of Direct Investment*. – The International Corporation, Cambridge: Mass, London, 1970. – S. 19.



Р. Алібер намагається пояснити виникнення прямих іноземних інвестицій за допомогою того, що вітчизняне підприємство займається інвестуванням, дисконтує за іншою зваженою процентною ставкою очікуваний потік доходу за кордоном, ніж у своїй країні. Відмінності у зважених процентних ставках впливають з відповідних валютних ризиків, причиною котрих є невпевненість у величині майбутніх обмінних курсів. Так, на думку Р. Алібера, інвестори віддають перевагу утворенню власності в країні, де прогнозують ревальвацію валюти, тому вони будуть задоволені нижчим нарахуванням відсотків на вкладений капітал у даній країні. Це означає, що підприємство з відділенням у країні, де очікують ревальвацію валюти, отримує капітал на вигідніших умовах, ніж там, де прогнозують девальвацію. Звідси випливає, що використовувані зважені відсоткові ставки мають бути різними для підприємств в обох країнах.

Теорія Алібера, що ґрунтується на гіпотезах, часто не апробованих і дуже неточно сформульованих, є лише однією з пояснюючих моделей наявних теорій. Крім цього, вона не відповідає довготерміновій діяльності у галузі прямого іноземного інвестування. Для галузі фінансових інвестицій за кордоном, які в науковій літературі взаємопов'язані з ПІІ, ця теорія має велике значення. Теза «відмінності у використовуваних зважених відсоткових ставках» є важливою серед критеріїв рентабельності, котрі використовує підприємство для перевірки рішень щодо інтернаціоналізації.

Хаймер критикує класичну теорію капіталу, що пояснює прямі інвестиції лише з точки зору теорії руху капіталу. На основі цього він пропонує підхід, що розкриває прямі інвестиції через **контроль**<sup>180</sup>. С.Хаймер стверджує, що ПІІ дають змогу здійснювати контроль для того, щоб:

- досягти більшої гарантії на вкладений капітал;
- не допустити конкуренції за кордоном;
- досягти монопольних переваг за кордоном.

Перша причина повністю збігається з процентним мотивом класичної теорії капіталу. Уникнення конкуренції – це нове пояснення ПІІ. Так, наприклад, підприємство може завдяки придбанню фірми уникнути конкуренції за кордоном і, таким чином, підвищити свій прибуток.

Використання монопольної переваги за допомогою ПІІ досліджували С.Хаймер, а пізніше С. Кіндлебергер як подальші аргументи. Вихідним пунктом цієї теорії є те, що філії іноземних підприємств порівняно з вітчизняними підприємствами мають багато недоліків, котрі негативно впливають на їхню конкурентоспроможність. Зокрема, недостатнє знання законодавства, економіки, політики і мови країни, перебування потребує значних коштів на інформаційне забезпечення і є ризиковішим. Іноземним підприємствам у бага-

---

<sup>180</sup> Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer. – Boston: Mass, 1960. – P. 23.

тьох країнах перешкоджають унаслідок упровадження дискримінаційної практики уряду (наприклад, щодо податкових, трудових положень), споживачів і постачальників. Повернення прибутку в рідну країну пов'язано з ризиком обмінного курсу. Географічна віддаленість між материнським і дочірнім підприємством призводить до високих витрат на комунікацію і координацію.

Тому іноземні дочірні підприємства мусять мати специфічні монополістичні переваги, щоб переборювати ці недоліки. Передумовою реалізації цього завдання є недосконалість ринку. Це означає, що монополістичні переваги не можуть бути досягнуті іншими підприємствами на зовнішньому, доступному для кожного, ринку. Можливими причинами недосконалості ринку можуть бути:

- недосконалість факторного і товарного ринків: насамперед підприємства з промислово розвинутих країн часто володіють виваженим (багато разів запатентованим) «know-how» у менеджменті та технологіях, до котрого місцеві підприємства не мають доступу. Крім цього, вони мають сильний імідж і владу на ринку, що дає змогу встановити нижчі ціни на ринках збуту і постачання;
- використання переваг ефекту масштабу: міжнародні підприємства є, як правило, більшими, ніж місцеві і, таким чином, можуть виробляти продукцію з нижчими середніми витратами в галузях, що відрізняються значними перевагами масового виробництва;
- ринкові бар'єри, пов'язані з державним регулюванням: тарифні та нетарифні торгові обмеження, за допомогою котрих захищають національні підприємства від іноземної конкуренції, часто спрямовують ПП в ці країни. Як приклад, можна навести створення іноземних дочірніх підприємств американських і японських фірм в Європі після заснування ЄС і підписання Маастрихтського договору;
- інформаційні недоліки порівняно з місцевими підприємствами;
- соціокультурні фактори, пов'язані з недосвідченістю іноземних підприємств порівняно з місцевими щодо політичної системи, релігії, системи цінностей, етики і стабільності за кордоном.

Для того, щоб іноземні підприємства перебороли ці недоліки, їм потрібно виявити свої переваги порівняно з вітчизняними конкурентами, що забезпечило б доцільність вкладення ПП, незважаючи на пов'язані з ними ризики.

Ця теорія має також свої недоліки. Так, підприємства інвестують кошти в інші країни не лише тому, щоб використати наявні переваги, а й щоб досягти нових. Крім цього, теорія не пояснює, чому підприємства можуть досягти конкурентних переваг на іноземних, а не місцевих ринках, а також чому виробництво в інших країнах є більш прибутковим, ніж альтернативне у своїй.

Монополістична теорія ПП підтверджує, що вітчизняне підприємство намагається реалізувати так звані **квазімонополні прибутки**. Вони впливають із переваг, що досягають вітчизняні підприємства завдяки виваженій технології,

ліпшому доступу до капіталу та індивідуалізації товару (надання товару характеристик, котрі відрізняють його від аналогічних товарів інших фірм). Причому індивідуалізація товару досягається завдяки ефективній рекламі, вищого рівня менеджменту або відповідній організаційній структурі порівняно з місцевими підприємствами. Також це можна пояснити ефектами масштабу. Передумовами використання цих переваг у вигляді ПП є те, що вони перевищують переваги, що можна досягти за допомогою експорту або надання ліцензій.

Теорію монополії ПП в наукових джерелах дуже критикують. Особливо проблематичним є пояснення монополістичних переваг<sup>181</sup>. Тому багато вчених і далі досліджують цю теорію. Так, Г. Джонсон вважає, що випередження в знаннях у галузі техніки або менеджменту є конкурентною перевагою, що пояснює монополістичну. Крім цього, на думку Г. Джонсона, трансфер знань відбувається без значних додаткових витрат завдяки ТНК, і прибутки, що виникають таким чином, можна використати для покриття витрат на дослідження і розвиток<sup>182</sup>. Д. Тіс доповнює цей аспект висновком, що ТНК особливо ефективно здійснюють трансфер знань через кордони країн<sup>183</sup>. Використання знань що має підприємство, за кордоном, може зумовити те, що невикористані до цього часу потужності повністю завантажуються роботою<sup>184</sup>. У багатьох працях Р. Кейвз наголошував на значенні індивідуалізації товару для досягнення монополістичних переваг і здійсненні, таким чином, прямих інвестицій.

Як і Р. Кейвз, і С.Хаймер, і С. Кіндлебергер, Ф. Кнікербоккер вказує у своїх дослідженнях на те, що багато ТНК працюють на олігополістично структурованих ринках і це зумовлює олігополістичну ринкову поведінку<sup>185</sup>. Він визначає дві типові реакції олігополістичних конкурентів:

- ПП як результат стратегії слідування за лідером (**Follow –the – Leader – Strategie**);
- прями інвестиції в інші країни як контрзаходи прямим інвестиціям іноземних конкурентів на внутрішньому ринку є **перехресними стратегіями інвестицій**.

---

<sup>181</sup> Buckley P. J. A Critical View of Theories of the Multinational Enterprise / P. Buckley. – London: Basingstoke, 1985. – S. 4; Schoppe S. G. Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftlehre / S. Schoppe. – München, 1991. – P. 59.

<sup>182</sup> Johnson H. G. The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation / H. Johnson // The International Corporation, Kindleberger. – Cambridge: Mass, London, 1970. – P. 35, 41.

<sup>183</sup> Teece D. The Multinational Enterprise: Market Tailure and Market Power Consideration / D. Teece // Sloan Management Review. – 1981. – Vol. 22. – P. 3.

<sup>184</sup> Caves R. E. Multinational Enterprise and Economic Analysis / R. Caves. – Cambridge: Mass, 1982.

<sup>185</sup> Knickerbocker F. T. Oligopolistic Reaction und Multinational Enterprise / F. Knickerbocker Boston: Mass, 1973. – S. 4.

В емпіричному дослідженні про поведінку 187 американських підприємств обробної промисловості в 23 країнах за період від 1948 по 1967 рр., Ф. Кнікербокер підтвердив стратегію слідування за лідером.

Грехем досліджував емпіричну відповідність перехресних стратегій, причому він проаналізував реакцію європейських підприємств на прямі інвестиції американських підприємств у Європі і виявив при цьому важливий взаємозв'язок.

Як Ф. Кнікербокер, так і І. Грехем погоджуються, що теорія олігополістичної паралельної поведінки може пояснити лише окремі аспекти теорії ПП. Г. Браун вказує, що ПП впливають з олігополістичної поведінки, котру він характеризує як «демонстраційний ефект<sup>186</sup>». Завдяки прямим іноземним інвестиціям конкурент загострює увагу інших на тому, що у певній країні є привабливі інвестиційні можливості та ініціює, таким чином, подальші інвестиції.

Г. Вернон пояснює на основі теорії життєвого циклу товару не лише виникнення експорту, а й виявляє вплив життєвого циклу товару на інвестиційну поведінку підприємства<sup>187</sup>. Він передбачає, що в якості виробництва нових виробів країни обирають інноваційну державу.

За допомогою цієї теорії прагнуть пояснити функціонування світової торгівлі готовими виробами на основі **етапів життєвого циклу товарів**. Так, теорія життєвого циклу товару, ЖЦТ (product life cycle, PLC), підтверджує, що певні види продукції проходять цикл, котрий складається з чотирьох етапів, і її виробництво буде переміщатись у міжнародному плані залежно від етапу циклу. Ці чотири етапи – це певний континуум, оскільки вони повністю невідірвані один від одного.

Використовуючи ці припущення, за допомогою ідеально-типової схеми етапів можна визначити ступінь інтернаціоналізації певного підприємства. Р. Вернон у 1966 р. визначив спочатку 3, а пізніше 4 етапи, що характеризуються такими характерними ознаками.

- *На I-му етапі (інноваційний етап)* підприємство завдяки розвитку нового товару досягає монополічної позиції. Через новизну товару попит у країні – порівняно нееластичний. Оскільки виробництво технічно не зовсім зрілого товару потребує значної гнучкості та висококваліфікованих співробітників, товар виробляють і споживають у своїй державі.
- *На II-му етапі (експортний етап)* товар стає доволі відомим спочатку в інших промислово розвинутих країнах, а потім і в державах, що розвиваються. Оскільки іноземні підприємства через відносну новизну товару ще не мають відповідної технології, іноземний попит зу-

---

<sup>186</sup> Braun G. Die Theorie der Direktinvestition / G. Braun. – Köln, 1988. – S. 147.

<sup>187</sup> Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle / R. Vernon // Quarterly Journal of Economics. – 1966. – Vol. 80. – P. 190–207.

мовлює його експорт. Це припущення базується на теорії технологічного пробілу, котра підтверджує, що інновації ведуть до тимчасового випередження в технологічному розвитку, що, в свою чергу, збільшує експортні можливості.

- *На III-му етапі (етап прямих інвестицій)* попит в інших країнах зростає в зв'язку зі збільшенням доходу на душу населення і поширенням товару. Він набуває високого ступеня стандартизації і може виготовлятися у багатосерійному виробництві, тому що вже не має потреби у висококваліфікованих спеціалістах.
- *На IV-му етапі (етап реімпорту)* попит в країні є меншим, ніж за її межами. Завдяки високій інтенсивності конкуренції зростає також еластичність попиту всередині і за межами країни таким чином, що товарні витрати і вибір місця виробництва товару стає основним фактором конкурентоспроможності. Через низькі витрати на заробітну плату, виробництво товарів у країнах, що розвиваються, стає вигідним, аж до повного розміщення виробництва в цих державах, і як внутрішній попит, так і попит в інших країнах задовольнятиметься шляхом реімпортування.

*Основні теоретичні посилання цієї теорії наочно підтверджуються на прикладі виробництва автомобіля VW. Виробництво фольксвагена «жука» розпочато в 1945 р. у Німеччині. Тоді ця машина була технологічною інновацією. Але через те, що дохід на душу населення в Німеччині в часи після Другої світової війни був порівняно невеликий, уже після початку його виробництва «жук» експортували в інші держави. Через великий експортний успіх були створені заводи з виробництва цього автомобіля в Південній Африці в 1951 р. і в 1954 р. – у Бельгії та Австралії. З посиленням стандартизації іноземне виробництво було засновано в Мексиці, Бразилії, колишній Югославії та Нігерії. Коли попит на цю модель фольксвагена (не в останню чергу внаслідок входження на ринок фольксвагена-гольфа) знизився, виробництво в Німеччині в 1978 р. було зупинено, а дуже незначний попит усередині країни задовольняли завдяки імпорту з Мексики і Бразилії.*

У своїх подальших дослідженнях Р. Вернон проаналізував, котрі фактори визначають вибір місцерозташування виробництва транснаціональної корпорації. Він розрізняє інноваційну, зрілу і насичену олігополію.

**Інноваційна олігополія** базується на розвитку нових товарів або номенклатури. Оформлення продукту залежить від забезпеченості ринків факторами виробництва і товарами. Так, Р. Вернон припускає, що в США переважають товарні інновації, які заощаджують працю, в Європі – товарні інновації, котрі заощаджують матеріали і землю, в Японії – ті, що заощаджують простір і матеріали. Виробництво цих товарів значною мірою спрямоване, насамперед, на внутрішній ринок інноваторів. **Зріла олігополія** характери-

зується прагненням конкурентів досягти ефектів «economies of scale». Це зумовлює «визначену» поведінку учасників ринку з метою підтримування досягнутої рівноваги або використання інвестиційних стратегій наслідування лідера чи перехресних стратегій, що сприяють досягненню рівноваги. Кооперація, особливо в галузі видобутку корисних копалин, також слугує реалізації цієї мети. **Насичена олігополія** використовує витратні переваги місце розташування виробництва. Для ліпшої реалізації витратних переваг використовують активнішу діяльність ТНК у відповідній країні.

Незважаючи на те, що ця теорія підтверджується вищенаведеним прикладом, вона має доволі багато недоліків. У ній недостатньо пояснено джерело особливих для підприємства переваг, які ведуть до інновацій, поділ на фази довільний і недостатньо операційний. Крім цього, завдяки поліпшенню можливостей міжнародного обміну інформацією споживачів і підвищенню міжнародної конкуренції, межі життєвого циклу товару в окремих країнах розмиваються. Емпіричні дослідження підтверджують, що окремі фази життєвого циклу товару можуть опускатись або пришвидшуватись. Насамперед, у ТНК розміщення товару на внутрішньому ринку, експорт і виробництво в інших країнах можуть відбуватись паралельно. Тому цю теорію можна використовувати для середніх підприємств з низьким ступенем інтернаціоналізації.

У 1975 р. Дж.Файєрвезе започаткував теорію міжнародного менеджменту, орієнтовану на трансфер ресурсів (бінаціональний вимір). Вона базується на тому, що міжнародні підприємства спроможні переміщати ресурси з однієї країни в іншу. Ступінь досягнутих завдяки трансферу ресурсів *конкурентних переваг* порівняно з підприємствами, що діють лише в національних масштабах (і орієнтуються винятково на використання місцевих ресурсів), залежить від таких *факторів*:

- відмінність забезпеченості ресурсами країни-розташування та іншої країни (особливо з точки зору володіння «know-how» у галузі менеджменту, техніки і технології, наявності капіталу);
- обмеженість можливостей трансферу ресурсів через відповідні закони в певній країні;
- спроможність підприємства перенести швидко і дешево певний набір ресурсів.

Теорію Файєрвезе можна проілюструвати за допомогою наступного ситуативного матеріалу.

*Одне польське підприємство діє в національних масштабах і орієнтується на використання ресурсів місцевого походження. Польська філія німецького підприємства має змогу перемістити такі ресурси, як капітал і кваліфікована робоча сила, котрих не вистачає в Польщі і тому вони доволі дорогі, з материнської фірми в Німеччині. За умови, що трансфер цих ресурсів не обмежений законами, щодо іноземних інвестицій чи використання зарубіжних фахівців, це підприємство може таким чином отримати*

ти конкурентні переваги у витратах порівняно з польським конкурентом, котрий не має таких можливостей або, наприклад, через вищі процентні ставки на ринку капіталу в Польщі, бо останній не настільки конкурентоспроможний.

Підприємство, орієнтоване на залучення прямих іноземних інвестицій, вивчав Ахароні, який сформулював біхевіористичну теорію інтернаціоналізації. Вихідним пунктом цієї теорії є запитання: «Чому ряд підприємств, незважаючи на хороші перспективи отримання прибутку, не здійснюють прямих іноземних інвестицій?» Як можливе пояснення Я. Ахароні посилається на те, що прогноз отримання прибутку не достатній для інвестиційних рішень, бо недосвідчені в міжнародному плані менеджери часто переоцінюють їхній ризик і проблеми. Це обґрунтовується тим, що особи, які приймають рішення, мають у своєму розпорядженні неповну інформацію, обмежені можливості її обробки і вирішення проблем, що призводить до переоцінки ризику.

Тому ПІІ не є результатом вираженого прийняття рішень раціонально діючого «homo economicus», а є результатом переговорів між різними коаліціями членів організації, котрі мають різні точки зору, міжнародний досвід (наприклад, досвід, набутий протягом шкільного періоду, років навчання і роботи), представляють різні інтереси. В ідеальному варіанті цей процес соціального впливу можна поділити на початковий, оцінювальний, прийняття рішень та етап перевірки й остаточних переговорів, причому найбільше значення має перший.

*Початковими факторами для ПІІ є:*

- пропозиції, що надходять на підприємство ззовні (наприклад, від іноземних торговців, представників іноземних або інших підприємств);
- загрози з боку іноземних ринків;
- сильна конкуренція з боку іноземних підприємств на внутрішніх ринках підприємства;
- супутні ефекти («bandwagon-effects»), що бувають таких видів:

1) **горизонтальні** (завдяки прямим інвестиціям певного підприємства його конкуренти звертають увагу на привабливі інвестиційні можливості. За теорією олігополістичної паралельної поведінки горизонтальні супутні ефекти є також результатом стратегії «follow the leader»);

2) **вертикальні** (підприємства шукають великих постачальників або клієнтів в інших країнах. Така інтернаціоналізація постачальної промисловості нині відбувається в автомобільній галузі);

3) **перехресними стратегіями інвестицій** є прямі інвестиції в інші країни як контрзаходи прямим інвестиціям іноземних конкурентів на внутрішньому ринку.

Гіпотези «follow the leader» і перехресних інвестицій – основи біхевіори-

стичної теорії – підтвердили емпірично Ф. Кнікербокер (1973) і І. Грехем (1978). Інші припущення Я. Ахароні, що базуються на цінностях і досвіді управлінських кадрів, дослідити емпірично складно. Крім цього, недоліком теорії є також те, що нерішучість управлінців і бажання уникнути ризику зменшуються з набуттям ними міжнародного досвіду, тому ця теорія є дієвою для інвесторів із незначним міжнародним досвідом. Незважаючи на ці обмеження, біхевіористична теорія є інноваційним доповненням інших теорій інтернаціоналізації. Тому доволі дивно, що вона практично не вплинула на більш пізні теорії ПІІ<sup>188</sup>.

Як уже вказував Я. Ахароні, міжнародні підприємства, або ті, що хочуть працювати в міжнародному масштабі, вимушені здійснювати ПІІ через тарифні та нетарифні торгові обмеження за кордоном<sup>189</sup>.

Експорт через високі торгові обмеження може бути настільки дорогим, що вихід на іноземний ринок є доцільним лише завдяки ПІІ. За небезпеки втрати колишніх експортних можливостей через торгові обмеження у відповідній іноземній країні, підприємства часто мають альтернативу: здійснити ПІІ або втратити цей ринок. Багато емпіричних досліджень щодо причин здійснення ПІІ підтверджують, що торгові обмеження відіграють велику роль. Це особливо справджується тоді, коли ринок, за наявності торгових бар'єрів, має значний ринковий потенціал.

Для аналізу зовнішнього середовища теорія торгових обмежень дає пояснення щодо таких визначальних факторів, як митні обмеження, обмеження імпорту та економічна і фінансова політика. Ця теорія ґрунтується на відомих у теоріях зовнішньої торгівлі припущеннях, що рішення щодо прямих інвестицій у певну країну, насамперед, базуються на *територіальних факторах, котрі визначають вибір місцезнаходження*. До найважливіших факторів, за допомогою котрих встановлюють місцезнаходження, належать *інвестиційна привабливість держави* (податкові пільги, субсидії), *ринкові фактори* (місткість ринку, ринкове зростання, торгові обмеження), *відмінності в рівнях заробітної плати, податкові переваги і політичні ризики*.

В емпіричних дослідженнях підтверджується великий вплив ринкових факторів, особливо ринкового потенціалу, тоді як іншим факторам не надається значної ваги. Пояснення ПІІ використанням порівняльних відмінностей у витратах не настільки реальне, бо в цьому разі підприємства мусили б кожних 5 років переїжджати, щоб розташувати виробництво в найдешевшому місці.

В. Яррайс в емпіричних дослідженнях доходить до висновку, що інвести-

---

<sup>188</sup> Braun G. Die Theorie der Direktinvestition / G. Braun. – Köln, 1988. – S. 82.

<sup>189</sup> Perlitz M. Die Risikoaufteilung zwischen Technologiegebern und Unternehmern in internationalen Technologieverträgen / M. Perlitz. – Stuttgart, 1981. – S. 95.



ційна привабливість і система оподаткування не достатньо пояснюють вкладення прямих інвестицій за кордон. Аналізуючи політичні ризики, вчений виявляє незначний ступінь аргументованості цієї теорії. Відмінності у витратах на заробітну плату мають важливе значення для пояснення лише у випадку орієнтованих на витрати ПІІ. Велику роль у цьому відіграють ринкові фактори, а саме ринковий потенціал<sup>190</sup>.

Значний внесок у теорію підприємництва на основі залучення ПІІ зробив М.Портер, який сформулював «діамантову» теорію. Основним твердженням цієї теорії є те, що успішні в світовому масштабі підприємства однієї галузі («global champions») – це часто представники однієї країни. Це твердження означає наступне: підприємства окремої галузі певної країни мають особливо вигідні умови, які дають їм змогу діяти в міжнародному масштабі і досягати конкурентних переваг в інших країнах порівняно з місцевими підприємствами. За М.Портером<sup>191</sup>, ця здатність залежить від *чотирьох визначальних і двох доповнюючих факторів*, що разом створюють «діамантову» систему.

- **Факторні** умови відображають позицію країни щодо важливих факторів виробництва. Особливе значення в цьому контексті мають так звані прогресивні фактори, котрі можна отримувати за допомогою активних і довготермінових інвестицій у гуманний і матеріальний капітали. Основні фактори (сировина, корисні копалини) втрачають своє значення або лише короткотерміново відіграють важливу роль, тому що їх можна технічно виробляти чи замінити інновативним способом виробництва. На відміну від Д. Рікардо, Е. Гекшера і Б. Оліна, М. Портер вважає перевагою країни те, що вона забезпечує конкурентні переваги без наявності або за недостатньої забезпеченості основними факторами, бо це зумовлює розвиток інновацій і веде до ефективного використання ресурсів.
- **Умови пропозиції** слід розуміти як величину і вид внутрішнього попиту, причому останній має більше значення. Високий попит породжує інноваційний тиск, що є перевагою для перспектив розвитку галузі загалом. Конкурентних переваг можна досягти особливо тоді, коли внутрішній попит випереджує структуру попиту інших країн і таким чином пропонує підприємствам індикатор глобального розвитку. Величина внутрішнього ринку відіграє велике значення лише тоді, коли треба враховувати великі витрати на дослідження і розви-

---

<sup>190</sup> Jahrreiß W. Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze / W. Jahrreiß. – Berlin, 1984. – S. 93.

<sup>191</sup> Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. Porter. – München 1991. – S. 93.

ток, сильні ефекти «economies of scale», часті зміни технологічної парадигми, високий ступінь невпевненості.

- Третім визначальним фактором є наявність **суміжних і підтримуючих галузей усередині країни**, конкурентоспроможних на міжнародних ринках. Розвинута галузь постачання комплектуючих виробів у межах держави часто є причиною міжнародних конкурентних переваг, тому що завдяки цьому суміжні галузі отримують швидше, дешевше й ефективніше доступ до факторів виробництва.
- Четвертим визначальним фактором є **підприємницька стратегія, структура і конкуренція**. Це міжкультурні дослідження менеджменту вказали на взаємозв'язок між культурно обумовленими стилями управління, організаційними структурами і конкурентоспроможністю певної країни. Завдяки сильній конкуренції в межах країни підприємства змушені інтернаціоналізуватись, пересилювати залежність від основних факторів і шукати прогресивні та спеціалізовані переваги. Висока інтенсивність конкуренції дає змогу уникнути наслідків утручання держави, що обмежують інновації або послаблюють конкуренцію.

Поряд з вищенаведеними визначальними факторами опосередковано впливають на розвиток виробництва держави також і *доповнюючі*. Випадок може зумовити подія, непідвладні підприємству (наприклад, прорив у технологіях, зовнішньополітичний розвиток або інші важливі зміни в умовах зовнішнього середовища). Ці події можуть змінити структуру галузі та дати підприємствам певної країни змогу витіснити своїх іноземних конкурентів. Держава може позитивно впливати на чотири визначальних фактори «діаманту», роблячи можливими структурні зміни і сприяючи тому, щоб вивільнені таким чином фактори виробництва використовувались продуктивніше і надійніше.

Особливою заслугою М. Портера є те, що він узагальнив уже поширені теорії в одну концепцію, що пояснює конкурентні переваги держав, та емпірично її перевірів. Недоліком цієї теорії є недостатня теоретична обґрунтованість, невисока спроможність прогнозування і формування стратегічних рекомендацій. Дж.Даннінг<sup>192</sup> критикує те, що в моделі М.Портера не приділено достатньої уваги значенню ТНК. Так, можна передбачити, що для підприємства, котре значну частину вартості створює за межами батьківщини, умови країни, де це підприємство має філії, принаймні так само впливають на його конкурентоспроможність, як і умови своєї держави. Тому «діамантову» теорію М.Портера потрібно розглядати у взаємозв'язку з теорією місцезнаходження.

---

<sup>192</sup> Dunning J. H. Internationalizing Porter's Diamond / J. Dunning // MIR. – 1993. – Vol. 33. – Special Issue 2. – S. 7–17

Велика кількість підходів для пояснення виникнення ПІІ підтверджує, що для обґрунтування цього феномену інтернаціоналізації не має загальної теорії.

Теорія монополії та теорія життєвого циклу товару розглядають значною мірою ті самі міжнародні конкурентні переваги як передумову здійснення успішних прямих іноземних інвестицій, що й теорії зовнішньої торгівлі. Таким чином, вони не відкривають нових аспектів для аналізу сильних і слабких сторін підприємства. Класична теорія капіталу і біхевіористична теорія досліджують процес прийняття рішень для здійснення ПІІ. Щодо біхевіористичної теорії Я. Ахароні, то зрозуміло, що на процес прийняття рішень щодо інтернаціоналізації впливають міркування, які мають більше «захисний» характер і меншою мірою є результатом раціонального, систематичного аналізу. Однак варто зазначити, що така «захисна» стратегія є успішною лише у випадку наявності достатньої кількості конкурентних переваг. Цим аргументом також можна пояснити прямі іноземні інвестиції як захисний захід для подолання торгових обмежень.

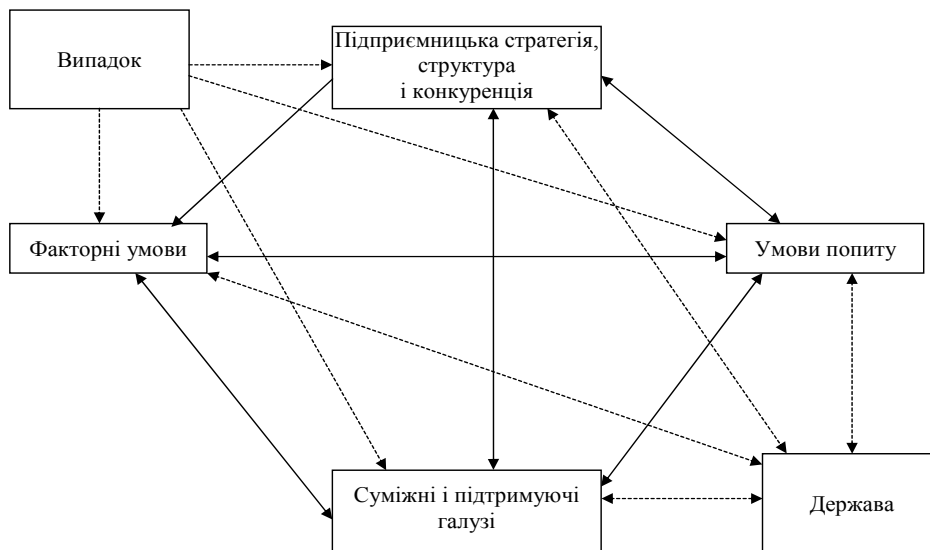


Схема 3.3 Визначальні фактори конкурентних переваг (джерело<sup>193</sup>)

<sup>193</sup> Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. Porter. – München 1991. – S. 151.

Новими змінними, котрі можна використовувати для аналізу сильних і слабких сторін підприємства і визначити за допомогою теорій ПШ, є такі «захисні фактори», що дають змогу підприємству здійснювати інвестиції за кордон:

- 1) забезпечення ринків збуту у своїй країні і за кордоном;
- 2) забезпечення вигідної позиції порівняно з конкурентами;
- 3) забезпечення джерел сировини.

Теорії прямих іноземних інвестицій визначають ряд змінних, за допомогою котрих можна пояснити, як ініціюються процеси інтернаціоналізації на підприємстві. Це обмеження зростання у своїй країні, стратегія наслідування лідера і перехресні стратегії щодо ефектів попутника. Також у цих теоріях розроблені змінні для пояснення початку ПШ, що базуються на особистому досвіді та мотивах менеджменту. За допомогою цих змінних теорії прямих іноземних інвестицій доповнюють теорії зовнішньої торгівлі багатьма аспектами, що впливають переважно на формування цілей і процеси прийняття рішень.

Третім видом стратегії виходу на іноземний ринок, поряд з експортом і прямими інвестиціями, є *угоди про міжнародну передачу технології*. Їх підприємства можуть заключати у формі ліцензійних, консультаційних, управлінських угод та угод із ноу-хау і про технічну допомогу.

**Ліцензійна угода** – це дозвіл на використання права іншого. Право (зокрема авторське) розуміють як закон мистецьких і літературних авторських прав, а також охорону промислових прав (патент, товарна марка, промисловий візерунок і візерці, оформлені за нормами промислової естетики).

Тоді як ліцензійна угода включає правовий захист, **угода ноу-хау** дає змогу використовувати технічні або економічні знання і досвід, що забезпечує певні переваги. Отже, правового захисту ноу-хау, як у випадку ліцензійної угоди, немає.

Основою **угоди про технічну допомогу**, що, насамперед, відіграє важливу роль у відносинах з країнами, що розвиваються, є технічна допомога під час планування розвитку індустріальних проектів, розробка технічної експертизи, проектування і зведення споруд, технічне навчання і постачання інвестиційних товарів. Отримувач у разі укладення угоди про технічну допомогу немає власних фахових знань, і таким чином, у цьому випадку йдеться про фахову допомогу, що не обов'язково включає спеціальні промислові знання.

**Консультаційні угоди** мають певні спільні риси з угодами про технічну допомогу. Головна відмінність полягає в тому, що передаються лише загальні фахові знання без навичок практичного застосування.

**Управлінські угоди** укладають між материнською і дочірньою організаціями. Управлінські вказівки базуються на передаванні ноу-хау, якщо материнська організація видає вказівки, що виходять за межі звичного в концерні управління, фінансування, консалтингу та контролю.

Міжнародне передання технологій визначається дією певного кола факторів. У зв'язку з цим необхідно розглянути найважливіші з них. Перш за все зупинимося на надлишкових технологіях. В системі передавання вони з'являються тоді, коли підприємства розвинули технології, що самі не бажають або не можуть використовувати і котрі можна продати підприємствам за кордоном і у своїй країні.

Головним мотивом продажу надлишкових технологій є досягнення додаткових прибутків, за допомогою котрих покривають витрати на дослідження і розвиток. Продаж надлишкових технологій не має негативного впливу на інші види діяльності та ринки підприємства. Наступним мотивом для продажу надлишкової технології іноземним підприємствам є така умова, що використання даної технології можливе лише тоді, коли напівфабрикати отримують від її постачальника.

Ще однією перевагою продажу надлишкової технології є те, що розвиток нових технологій та їх передання іншим підприємствам створює репутацію технологічного лідера ринку, що може позитивно впливати на оцінку якості інших товарів цього підприємства.

На користь передання надлишкових технологій свідчить також те, що завдяки продажу отримується така ринкова інформація, як наприклад, обсяги збуту, ціни тощо, що є важливим для запланованого майбутнього використання технології у відповідній країні.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони підприємства доходимо висновку, що наявність існування надлишкових технологій впливає на галузі: витрати, технологію, постачання і збут.

Передання власної технології за кордон дає змогу отримати зарубіжні технології (угоди перехресного ліцензування) і уникнути імітування.

Поряд з цим надання перехресних ліцензій часто відбувається на олігополістичних ринках, де є незначна кількість пропозицій технологічних інновацій для інших підприємств. Тому інколи буває зворотний потік нових технологій, що створюються на основі переданих. Такі дії дають змогу підприємству, що постачає технології, оцінити технологічний потенціал підприємства, котрому їх надають, що є значною перевагою в межах аналізу конкурентних можливостей.

Іноді передання технологій зумовлене тим, що підприємство прагне уникнути судових процесів щодо порушення норм патентного права. Це є справедливим, насамперед, тоді, коли підприємства-конкуренти застосовують однакові технології та не можуть точно встановити, чи справді наявне імітування. У цих випадках підприємства віддають перевагу продажу технологій підприємству-конкуренту, а не веденню тривалих судових процесів (перехресні ліцензії).

Передання технологій також можна пояснити антитрестовими мотивами. За допомогою продажу або частково безкоштовного передання технології

намагаються уникнути антитрестових заходів щодо домінуючого становища на ринку. Антитрестові мотиви виявляються тоді, якщо наявне патентне ліцензування і договори про обмін ліцензіями.

Передача технологій за кордон через отримання і забезпечення іншими технологіями впливає на такі ділянки виробництва, як технологія, витрати і збут.

Визначальними факторами для укладання угод про міжнародну передачу технологій є *внутрішні обмеження*. Може йтися про те, що малі та середні підприємства не мають достатніх фінансових ресурсів і/або незабезпечені відповідним персоналом для того, щоб самостійно використовувати власні технології шляхом експортування чи ПІІ. З метою прибуткового продажу самостійно розвинутих технологій для цих підприємств єдиною можливою стратегією виходу на ринок є продаж технології за кордон.

Іншою причиною укладання угод про міжнародну передачу технологій є **незадовільне становище сучасного або потенційного конкурента**, тому що у нього виникають вищі витрати на розробку нових технологій. Для підприємства, що купує технологію, часто її придбання дешевше, ніж самостійна розробка.

У певних випадках підприємство вимагає **мінімальної якості придбаних виробів**, щоб підтримувати власний виробничий стандарт. Це іноді призводить до того, що підприємства розвивають технології, котрі надають постачальнику, щоб він міг досягти стандарту якості. У цьому випадку йдеться переважно про такі права захисту, як патенти, промислові зразки або ноу-хау.

Якщо підприємство хоче здійснити новий вид іноземної діяльності, воно часто змушене надати зарубіжному партнерові технологію, що дасть йому змогу виробляти товари відповідної якості. Угода про міжнародну передачу технологій дає змогу отримати частку (пай) на іноземному підприємстві як альтернативу власним ПІІ. Замість трансферу капіталу в цьому випадку виникає чистий трансфер технології.

Щодо внутрішніх обмежень для аналізу сильних і слабких сторін підприємства можна визначити такі змінні:

- недостатня забезпеченість капіталом («капітал»);
- недостатня забезпеченість персоналом («персонал»);
- недостатність потужностей («засоби підприємства»);
- найнижчого рівня стандарти якості («збут», «технологія», «витрати»).

Поряд із внутрішніми обмеженнями існують *зовнішні обмеження для підприємства*, що виникають через різні фактори зовнішнього середовища, можуть зумовлювати процес укладання угод про міжнародну передачу технологій.

Якщо **ринок збуту** певного товару занадто малий, щоб здійснити прямі інвестиції, це дасть змогу укласти угоду про міжнародне передання технологій, якщо іноземне підприємство може налагодити виробництво без значних інвестицій. У цьому разі власнику технології слід передати технології за кордон. В інших випадках вихід на зарубіжний ринок для власника технології

є занадто дорогим. Це справедливо для олігопольного лідерства на ринку. За цих умов власника технології може зацікавити передання технології лідеру зарубіжного ринку. Бергман<sup>194</sup> зазначає, що причиною передання технології за кордон часто є супутні ефекти.

Іншим мотивом міжнародних угод про міжнародну передачу технологій є змога кращого **проникнення на ринок**, якщо вітчизняний власник технології не може самостійно забезпечити іноземний ринковий попит. Тому передання технології зарубіжному підприємству є необхідним, щоб не втратити цей ринок. Це об'єктивно тоді, коли є небезпека втрати вітчизняним підприємством за кордоном своїх прав захисту без виконання ліцензії. Особливо важливо це для країн, що розвиваються.

В інших випадках укладання угод про міжнародну передачу технологій можна пояснити тим, що вітчизняні клієнти переймають досвід діяльності іноземців і змушують **постачальників** прямувати за ними в іншу державу. Залежно від досвіду зарубіжних постачальників, надання ліцензії закордонному підприємству матиме перевагу порівняно з експортом і прямими інвестиціями.

Передання технології часто зумовлюють **державні обмеження**. В ряді країн, що розвиваються, укладання цих угод – це єдина можливість виходу на зарубіжний ринок. Державними обмеженнями, що призводять до укладання угод про міжнародну передачу технологій, є валютні обмеження, менш жорсткі в багатьох країнах для технологічного мита (часто лише не вище певного максимального рівня податку), ніж для дивідендів або процентних виплат.

**Контролювання імпорту** часто дає змогу укласти угоди про міжнародну передачу технологій як єдиної можливості виходу на зарубіжний ринок. Це справджується для контролювання інвестицій і обмеження відносин участі в іноземному підприємстві.

Теорія зовнішніх обмежень включає змінні, що під час аналізу навколишнього середовища впливають: на величину ринку, правову ситуацію, економічну і фінансову політику, митні обмеження, імпортні обмеження, та місцеві інструкції. За допомогою використання таких мотивів, як прямування за клієнтом за кордон, утрата прав захисту за кордоном, недостатня величина ринку і супутній ефект, описують причини, що ініціюють іноземну діяльність.

Новітнім напрямком підприємництва є електронна комерція (e-commerce). Вона тісно пов'язана з виникненням глобального суспільства знань (інформаційного суспільства). Це є можливим завдяки об'єднанню в міжнародну мережу комунікаційних та інформаційних технологій, важливу роль у цьому також відіграє Інтернет.

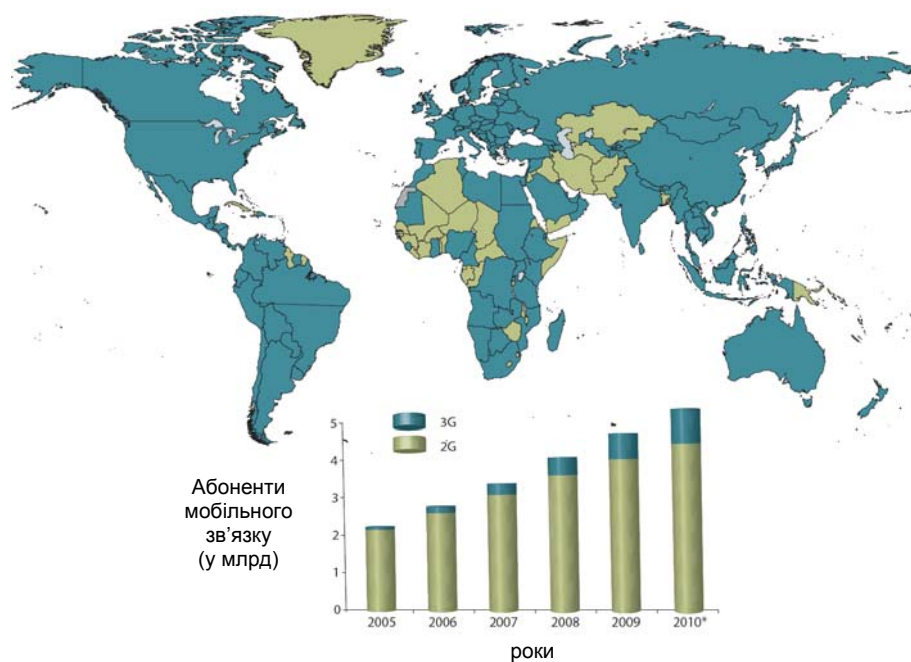
Електронна комерція потребує використання інформаційних і комунікаційних технологій. У цій галузі у 2000-ті рр. відбулися великі зміни, зумовлені заходами щодо дерегуляції та введенням інновацій. Про це свідчить цілий ряд прикладів. Так, прогнозують, що до кінця 2010 р. кількість мобі-

---

<sup>194</sup> Berhman J. N. Investment and the Transfer of Knowledge and Skills / J. Berhman. – Eugene, 1962. – P. 131.

льних абонентів по всьому світу досягне 5,3 мільярди, включаючи 940 мільйонів абонентів, що використовують 3 G сервіс. Доступ до мобільних мереж зараз має 90% населення земної кулі і 80% населення, що живе в сільських регіонах. Людство все більше надає перевагу платформам 3 G, як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються. (див. схему 3.4.) Серед лідерів у започаткуванні послуг 4 G у 2010р. поряд із Швецією, Норвегією та США International Telecommunication Union виділив також Україну<sup>195</sup>.

Інформаційні та комунікаційні технології відіграють надзвичайно важливу роль. Вони дають змогу обминути ряд технологічних етапів і генерацій, а також ввести і використати найновіші технології, не проходячи етапу застарілих систем. Це може забезпечити в інформаційній галузі, насамперед, для країн, що розвиваються, заощадження великої кількості років, якщо не десятиліть, і таким чином, зменшити значний технологічний розрив.



**Примітка:** карта показує країни, що пропонують 2G/3G послуги на комерційній основі. Оціночні дані

**Джерело:** ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

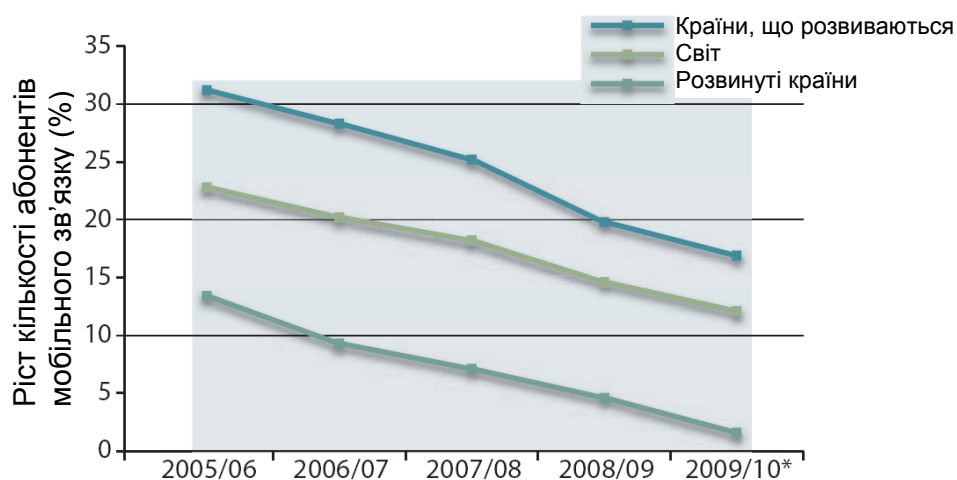
*Схема 3.4. Інфраструктура інформаційної та комунікаційної технологій різних країн*

<sup>195</sup> ITU. The World in 2010 – Режим доступу: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>



Інформаційна революція зумовлює інтенсивну взаємопов'язаність світового господарства – кожен може комунікувати між собою, ієрархія втрачає своє значення. Додатковим фактором є посилене зближення окремих галузей інформаційних і комунікаційних технологій. Наприклад, якщо недавно телебачення й Інтернет існували окремо одне від одного, нині поширене веб-телебачення; якщо доступ до мережі Інтернет можна забезпечити через комп'ютер і телефонний кабель, у майбутньому для цього буде поширюватися використання мобільного телефону, сателіту, телевізійного кабелю тощо.

Темпи зростання кількості мобільних телефонів на світовому ринку повільно спадають (див. схему 3.5). У розвинутих країнах він досягнув рівня насиченості (в середньому 116 абонентів на 100 жителів у кінці 2010 при незначному зростанні на 1,6 % з 2009 по 2010 рр.). В той же час, країни, що розвиваються збільшили частку мобільних абонентів з 53 % у кінці 2005 р. до 73 % у кінці 2010 р. Тут рівень охоплення мобільними телефонами досягне 68 % у кінці 2010 р., перш за все завдяки країнам Азії та Тихоокеанського регіону. Очікується, що лише в Індії та Китаї кількість мобільних абонентів зросте більш як на 300 мільйонів у 2010 р. У Африканському регіоні рівень охоплення мобільними телефонами досягне 41 % у кінці 2010 р. (порівняно з 76 % у глобальному масштабі) (див. схему 3. 6).



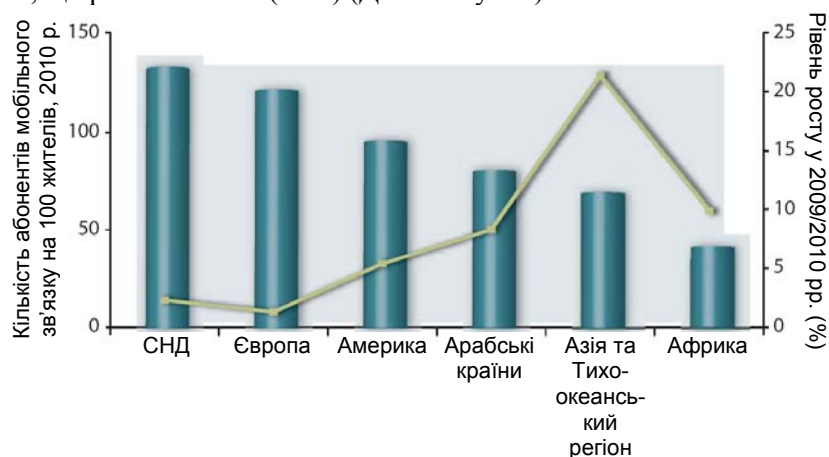
**Примітка:** \* Оціночні дані.

**Джерело:** ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

Схема 3.5. Тенденції розвитку мобільного зв'язку у 2005-2010 рр.

Кількість Інтернет – користувачів подвоїлась між 2005 та 2010 рр. У 2010 р. вона перевищуватиме 2 млрд., з яких 1,2 млрд. – жителі країн, що розвиваються. Найбільшим Інтернет - ринком з більш, як 420 млн. користу-

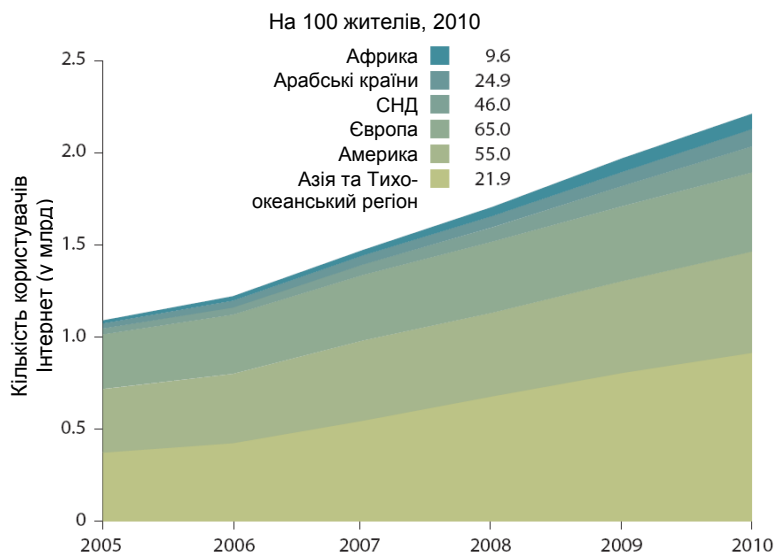
вачів є Китай. До кінця 2010 р. кількість Інтернет – користувачів у Африці досягне 9,6 %, яка набагато менша як за середнє їх число у світі (30 %), так і країнах, що розвиваються (21%) (Див схему 3.7).



**Примітка:** Дані 2010 р. є оціночні.

**Джерело:** ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

Схема 3.6. Регіональна абонентська структура світового мобільного зв'язку

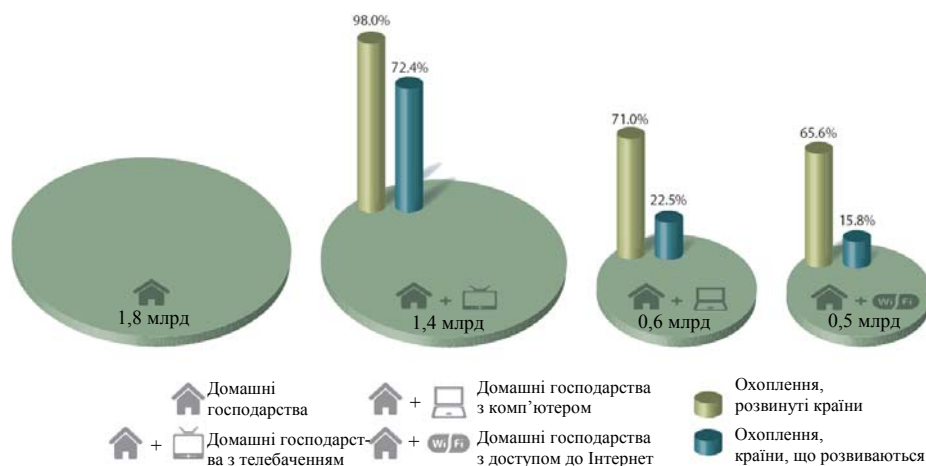


**Примітка:** Оціночні дані.

**Джерело:** ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

Схема 3.7 Регіональна абонентська структура користувачів Інтернету

Оснащеність засобами інформаційно-комунікаційною звязку у країнах, що розвиваються становить: телевізорами 72,4 %, комп'ютерами – 22,5%, домашніх господарств при підключеності до Інтернет 15,8% домашніх господарств (у розвинутих країнах відповідно – 98 %, 71% і 65,6%). У кінці 2010 р. 0,5 млрд. домашніх господарств у світі ( або 29,5 %) матимуть доступ до Інтернет. У ряді країн, включаючи Південну Корею, Нідерланди і Швецію, більш як 80 % домашніх господарств мають доступ до Інтернет (див. схему 3.8 ).



**Примітка:** Дані стосуються 2010 р. і є оціночними.

**Джерело:** ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

Схема 3.8. Оснащеність домашніх господарств засобами інформаційно-комунікаційного звязку

Зазначені тенденції можна розглядати як початковий етап формування нового глобального суспільства знань та інформаційного суспільства. Їх подальший розвиток потребує значних інвестицій для створення ефективної міжнародної комунікаційної та інфраструктурної мережі.

Зрозуміло, що нове цифрове суспільство не є лише позитивним явищем. Воно зумовлює нові відмінності та значну неоднорідність. Крім цього, нові технології дають позитивні результати лише для частини людства, котра має змогу користуватися ними. Для країн, що розвиваються, інформаційне суспільство спричинює новий вид бідності – інформаційний<sup>196</sup>. Також виникають проблеми надійності електронних платіжних систем і податкового механізму електронної комерції. Зокрема, для

<sup>196</sup> D'Orville H. / Peske, T.: Grundlagen, Märkte Entwicklung – Ein Nachschlagewerk für Einsteiger, Profis und TechnikInteressierte: das Handbuch der Satellitenkommunikation / H. D'Orville, T. Peske. – Frankfurt am Main, 2000. – S. 13.

рішення питань щодо методів оподаткування і місця оплати податків за трансакцію, якщо клієнт припустимо у США здійснює запит «software» на німецькій веб-сторінці, котра знаходиться на бразильському сервері, що експлуатує французьке підприємство. Одночасно виникають проблеми авторських прав<sup>197</sup>.

Сучасний нерівномірний розподіл користувачів мережі Інтернет важливий для електронної комерції. В умовах зростання обороту електронної торгівлі важливим є розвиток категоріального апарату. Перш за все це торкається визначення поняття «e-commerce», що українською має позначатися як електронна комерція. Складність проблеми полягає в тому, що з одного боку, найпоширенішим уявленням про «e-commerce» є інтерпретація її як електронного магазину («electronic shopping»), призначеного для споживачів, які купують товари в он-лайнному режимі через Інтернет. Цій вузькій дефініції протистоїть точка зору, що електронна комерція починається там, де на одному з етапів процесу трансакцій використовується електронний засіб. Згідно з позицією С. Альберса і К. Петерса<sup>198</sup>, при вживанні терміну «e-комерція» йдеться про «трансакції на електронних ринках». Однак поняття «електронної комерції» нині ще немає чітко визначеного наукового тлумачення чи дефініції, як на те можна було б сподіватись з огляду на частоту його використання<sup>199</sup>.

Можливості використання електронної комерції показано на схемі 3.9.

Прогнозують, що підприємства будуть здійснювати 9,4% від загальних «business-to-business» операцій через мережу Інтернет.

В електронній комерції розрізняють основні її форми, що зображено на схемі 3.10.

З одного боку, це відносини «business-to-business», тобто проведення трансакцій між підприємствами за допомогою електронних засобів комунікацій. Електронна комерція «business-to-business» займає нині 80% від усієї електронної комерції. В табл. 3.3. показано, діяльність у якій сфері належить до «business-to-business» електронної комерції.

На відміну від попередньої, «business-to-customer» електронна комерція перебуває на початковому етапі розвитку і становить приблизно 20%. Наскі-

---

<sup>197</sup> Куриляк В. Платіжні системи в Інтернеті: порівняльний аналіз / Віталіна Євгенівна Куриляк // Банківська справа. – 2001. – № 6; Куриляк В. Нова економіка та інформаційне суспільство: міжсистемне обґрунтування / Віталіна Євгенівна Куриляк // Психологія і суспільство. – 2002. – № 1. – С. 35-65.

<sup>198</sup> Albers S. Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce / S. Albers, K. Peters // Marketing, ZPF. – 1997. – Heft 2.

<sup>199</sup> Куриляк В. Нова економіка та інформаційне суспільство: міжсистемне обґрунтування / Віталіна Євгенівна Куриляк // Психологія і суспільство. – 2002. – № 1. – С. 35-65.

льки високо вона оцінюється, показують курси акцій Amazon. Так, 294 американських підприємства, що нині здійснюють підприємницьку діяльність переважно через Інтернет, мають біржову вартість 18 млрд. дол. Їхня середня вартість у 30 разів вища, ніж інших підприємств, що публікуються в біржовій котировці Nasdaq.

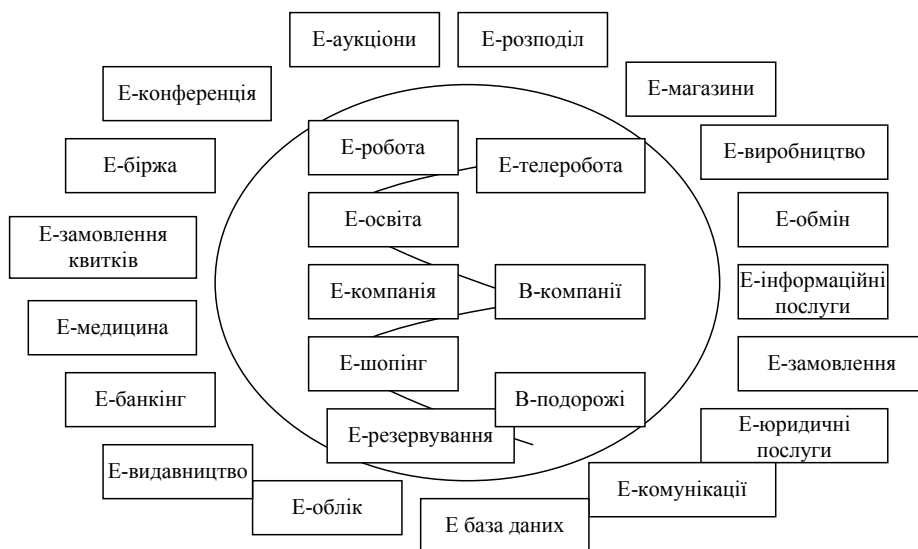


Схема 3.9 Можливості використання «e-commerce»

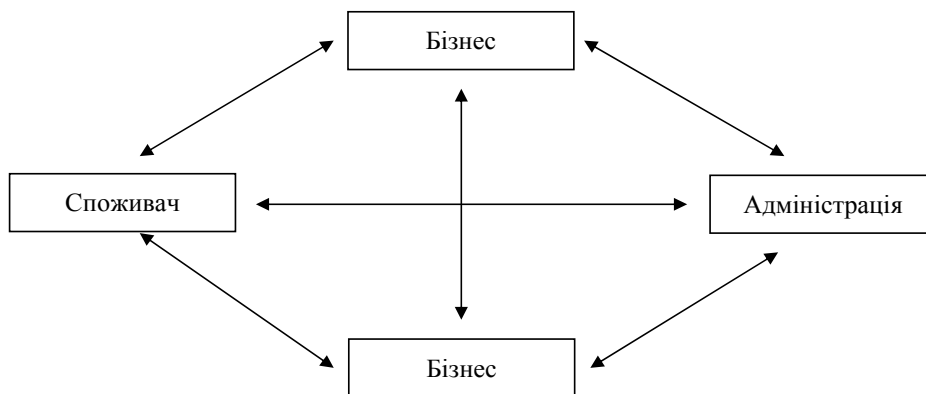


Схема 3.10. Форма електронної комерції

Таблиця 3.3

Відносини «business-to-business» в мережі Інтернет

«B-to-B»	Телеко- мунікації	Фінансові послуги	Тор- гівля	Енергія	Подо- рожі
1999 р. млрд. дол.	1,5	14	18,2	11	12,8
2003 р. млрд. дол.	15	80	108	170,1	67,4
(у проце- нтах до обороту «B-to-B»)	5	6	6	12	17

«Business-to-administration» і «consumer-to-administration» характеризують електронні структури між суспільними організаціями, сектором економіки та приватним сектором, що перебувають на стадії створення. Йдеться, наприклад, про вирішення он-лайн адміністративних (управлінських) питань.

Електронна комерція впливає на всі галузі системи регулювання управління підприємством. Так, наприклад, добре розвинута комунікаційна інфраструктура країни може надати переваги цій країні під час проведення аналізу зовнішнього середовища. Аналізуючи слабкі та сильні сторони діяльності, підприємство може досягти важливих переваг у всіх своїх підрозділах за допомогою вкладення інвестицій у інформаційні технології. Але підприємницькі мета, стратегія і навіть філософія не дають змоги уникнути впливу електронної комерції, оскільки вона дає змогу малим і середнім підприємствам через Інтернет без великих інвестицій у створення дочірніх підприємств у світовому масштабі запропонувати власні товари і послуги, а також навести контакти з постачальниками. Таким чином, електронна комерція дуже потужно впливає на *можливості виходу на ринок і форми цього виходу*. Це дієво наприклад, для галузі експортування, де завдяки використанню мережі Інтернет можна відмовитись від посередників.

Також електронна комерція значно впливає на *стратегії вивчення ринку*. В цьому випадку послідовне просування майже неможливе. Крім цього, виникнення електронних торгових місць зумовлює створення нових форм ринків, що потребують нових стратегій їх вивчення.

Одночасно впливаючи на стратегічний рівень, електронна комерція має вплив на різні напрямки політики підприємства. Так, дигіталізація товарів і можливість їх електронного постачання зумовили, наприклад, в Індії виникнення значних можливостей у галузі досліджень і розвитку «Software». У галузі постачання електронна комерція також зумовлює її особливості. Наприклад, можна зробити електронний запит щодо складських запасів постачаль-

ників і товари будуть автоматично поставлені. В галузі виробництва використання нових інформаційних і комунікаційних технологій відіграє дедалі більш важливішу роль. Так, необхідні ремонтні роботи можна здійснювати за допомогою управління на великій відстані з однієї точки світу. Нині підприємства за допомогою використання різних часових зон можуть 24 години на добу займатись проблемами дослідження і розвитку. В галузі контролю також виявляється значний вплив. Тут за допомогою нових технологій можна впроваджувати ефективні контролюючі системи, оскільки всі підрозділи підприємства електронно пов'язані між собою. В галузі організації створюються нові унікальні можливості для формування внутрішніх підприємницьких мереж, віртуальних підприємств і стратегічних альянсів. Крім цього, важливим є вплив електронної комерції на маркетинг. Так, нині майже немає підприємств, що не використовували б Інтернет для представлення інформації про власну діяльність. Крім цього, проблему стандартизації та диференціації маркетингової стратегії потрібно вирішити за допомогою електронної комерції.

Загалом нині подальший вплив електронної комерції та пов'язане з ним використання інформаційних і комунікаційних технологій не повністю передбачуване для міжнародних підприємств. Безперечно, електронна комерція помітно впливатиме на діяльність міжнародних підприємств і в окремих галузях буде її значно змінювати. Проблему географічної віддаленості, що в багатьох теоріях інтернаціоналізації відіграє важливу роль, потрібно розглядати по-новому. З технологічної точки зору світ наближається до єдиного пункту. Але людина навпаки, незважаючи на глобалізацію, не може і не хоче відмовитися від свого культурного коріння. Тому вона, можливо, навіть сильніше, ніж тепер, орієнтуватиметься на свою батьківщину.

У системі міжнародного підприємництва важливе місце займають теорії інтернаціоналізації, що розглядають одночасно різні стратегії виходу на ринок. В основі своєї вони мають **підхід трансакційних витрат Р. Коазе**, у котрому розглянуто ефективність різних форм трансакцій. Причому витрати на ринкові трансакції порівнюються з витратами на трансакції у межах організації. Р.Коазе доходить висновку, що здійснення багатьох трансакцій через ринок є неефективним. Таким чином, трансакції слід здійснювати не через ринок, а з використанням координаційних механізмів у межах організації. Велика кількість трансакцій є можливою лише в межах підприємства (відмова від ринкового механізму). Тому інтеграція трансакцій на підприємстві є ефективнішою, оскільки в межах підприємства їх можна здійснити з меншими витратами. Інтеграцію трансакцій на підприємстві називають процесом інтернаціоналізації<sup>200</sup>.

---

<sup>200</sup> Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. Posner // Oxford Economic Papers. – 1961. – Vol. 13,3. – P. 102, 323–341; Buckley P. J. A Critical View of

П. Баклі та М. Кассон застосували підхід трансакційних витрат щодо ТНК і на основі цього розвинули теорію інтернаціоналізації. Вони вважають, що виникнення ТНК є результатом **інтернаціоналізації недосконалих ринків**. Насамперед, вчені розглядають як недосконалі ринки напівфабрикатів і нематеріальних ресурсів, а саме знання і досвід. Разом з цим, інші галузі нематеріального виробництва і надання послуг, такі як розвиток і дослідження, фінансовий менеджмент і дистрибуція, на їхню думку, часто краще інтернаціоналізувати, а не закуповувати через ринок. У процесі інтернаціоналізації за допомогою ПП підприємства можуть використовувати ці переваги значно дешевше у міжнародному масштабі, ніж шляхом використання ринкових рішень, як, наприклад, у випадку експортування. Якщо напівфабрикати і нематеріальні ресурси в міжнародному масштабі можна використати дешевше в межах підприємства, ніж через іноземні ринки, це веде до виникнення ПП і, разом із цим, до створення транснаціональної корпорації. За допомогою регресивного аналізу П. Баклі та М. Кассон випробували свою теорію і дійшли висновку, що міжнародні підприємства в галузях із високою інтенсивністю досліджень мають високий ступінь інтернаціоналізації.

Логічним продовженням цих досліджень є *теорія інтернаціоналізації Йохансона-Валне* (1997; 1990). Її вихідне положення – організаційні процеси навчання певного підприємства. Центральним пунктом цієї теорії є припущення, що підприємства, котрі не мають досвіду в сфері міжнародної діяльності, віддають перевагу найменш ризикованій формі інтернаціоналізації – експорту. Лише після набуття знань і досвіду у сфері міжнародної діяльності (market knowledge) підприємство обиратиме ризикованіші форми інтернаціоналізації з підвищеними ринковими зобов'язаннями (market commitment) і з можливостями отримання вищих прибутків.

Основні висновки теорії підтверджено багатьма емпіричними дослідженнями. Проте ця теорія має також ряд недоліків. Так, її висновки обмежені початковою стадією інтернаціоналізації, коли основним обмеженням інтернаціоналізації є нестача міжнародного досвіду. Крім цього, критиці піддається те, що не вказується величина необхідного рівня зростання знань, тому неможливо визначити час переходу від менш до більш ризикованих форм інтернаціоналізації. Емпіричні дослідження також підтверджують, що проникнення на іноземні ринки насамперед із товаром, що має короткий життєвий цикл і значний синергійний потенціал, відбувається непослідовно, а паралельно.

У кінці 1980-х рр. відомий теоретик ТНК професор Редінгського університету (Велика Британія) Дж. Даннінг розробив *еклектичну теорію міжнародного виробництва*, що стала новим етапом у дослідженні проблем ТНК. У цій тео-



рії об'єднано окремі елементи різних теоретичних підходів щодо дослідження ТНК і запропоновано загальний підхід до дослідження причин зростання міжнародного виробництва ТНК.

Згідно з цією теорією, вид і спосіб міжнародної діяльності підприємства залежить не лише від одного, а від ряду факторів. Дж. Даннінг визначив 3 фактори як **категорії переваг**.

Для того, щоб національна фірма могла перетворитися на ТНК, вона має, насамперед, володіти *перевагами власності (ownership advantages)* порівняно з іншими фірмами. Переваги власності створюють умови для здійснення трансферу портфельних ресурсів, тобто надання ліцензій або укладання управлінських договорів. Розрізняють такі переваги власності:

а) загальні переваги власності (патенти, «know-how» у менеджменті, державний захист тощо);

б) переваги власності, наявні в уже заснованих дочірніх підприємствах порівняно з новими (доступ до потужностей, синергія завдяки спільним закупівлям);

в) переваги власності як результат багатонаціональності (можливість диверсифікації ризиків через валютне управління, використання різного обладнання).

Якщо поряд із перевагами власності наявні *переваги інтернаціоналізації (internalization advantages)*, за Даннінгом, це зумовлює експортування. Переваги інтернаціоналізації проявляються тоді, коли трансакції можна здійснити дешевше в межах підприємства, ніж на ринку.

Ринок трансакцій характеризується недосконалістю, яка проявляється у:

а) структурних недоліках (антиконкурентна політика учасників);

б) недоліках внутрішнього ринку: невизначеність попиту і пропозиції на товари і послуги, непослідовність і нерациональна поведінка суб'єктів.

Отже, інтернаціоналізація є засобом подолання недосконалості ринку, а наявність переваг інтернаціоналізації пояснює те, чому фірма не продає і не здає в оренду наявні активи, а мінімізує трансакційні витрати й обмежує поширення і функціонування активів мережею своїх виробничих філій, створених за допомогою прямих іноземних інвестицій.

Крім цього, реальні *переваги місцезнаходження підприємства* створюють передумови для здійснення ІІІ. Переваги місце розташування можуть виникати, насамперед, на основі факторних витрат, вдосконалення інфраструктури та створення політичних умов (особливо торговельних бар'єрів в інших країнах), наявності фізичної дистанції (мова, культура) певної країни перебування.

Таким чином, Дж. Даннінг поєднує в своїй аргументації висновки монополістичної теорії переваг, теорії місцезнаходження і теорії інтернаціоналізації, тому ця теорія називається еkleктичною.

Слід зауважити, що категорії переваг не існують окремо одна від одної, а поєднані між собою. Так, наприклад, переваги місце розташування (як вка-

зано у «діамантовій» теорії інтернаціоналізації М. Портера) у довготерміновій перспективі стають перевагами власності. Крім цього, на рішення щодо інтернаціоналізації підприємства впливають три *контекстні фактори* – *земля, галузь і підприємство*. Тому, наприклад, імовірно, що країна з великим внутрішнім ринком, котрий пропонує підприємствам, що діють на ньому, значний потенціал для реалізації переваг масового виробництва і диверсифікації, сприяє інтернаціоналізації, на відміну від підприємств, котрі є вихідцями з країн із невеликим внутрішнім ринком.

Крім цих трьох контекстних категорій, Дж. Даннінг пізніше додав до еkleктичної теорії інші змінні, наприклад, можливі причини непридатності ринку, особливі для окремих підприємств структурні змінні й інші фактори впливу. За допомогою цих доповнень, з одного боку, підвищується реальність цієї теорії, з іншого боку, це робить її змістовність значною мірою відносною. Також піддається критиці те, що взаємні прямі інвестиції між двома або більшою кількістю країн не можна пояснити, бо, за еkleктичною теорією, відповідно лише одна з країн може володіти перевагами місце розташування порівняно з іншими, і тому прямі інвестиції можуть спрямовуватись лише в одному напрямку<sup>201</sup>. Проте цей аргумент втрачає свою силу, оскільки взаємні інвестиції мають переважно інтерсекторальний характер, і це підкреслює вплив характерних для галузі факторів на категорії переваг.

Розглянуті теорії інтернаціоналізації підприємницької діяльності можна використовувати лише обмежено для розвитку конкретної стратегії інтернаціоналізації. Навіть якщо теорія інтернаціоналізації і еkleктична теорія пов'язані між собою кількома аспектами, дотепер не створено загальної теорії інтернаціоналізації. Лише на основі висновків теорій форм інтернаціоналізації (GAINS)<sup>202</sup> і макроекономічної теорії ПП<sup>203</sup>, котрі досліджують вплив виникнення ТНК на міжнародну торгівлю і розмежовують між орієнтованими та неорієнтованими на торгівлю прямими інвестиціями, не може розвинути цілісна теорія інтернаціоналізації.

У представлених теоріях, за винятком еkleктичної теорії Дж. Даннінга, здійснено частковий аналіз, тому з їхньою допомогою можна пояснити лише часткові аспекти інтернаціоналізації підприємств. За винятком теорії Дж.Йохансона, Дж.Валне і Дж.Даннінга, вони не можуть пояснити процес інтернаціоналізації підприємств.

Багато теорій інтернаціоналізації базуються на тому, що прямі інвестиції

---

<sup>201</sup> Stehn J. Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz / J. Stehn. – Tübingen, 1992. – S. 63.

<sup>202</sup> Macharzina K. Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm / K. Macharzina, J. Engelhard // MIR. – 1991. –Vol. 31, Special Issue. – P. 23–43.

<sup>203</sup> Pausenberger E. Alternative Internationalisierungsstrategien / E. Pausenberger // Internationalisierung von Unternehmen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. – Stuttgart, 1994. – S. 1–30, 8.

є найвищою формою інтернаціоналізації. Проте цьому висновку суперечить зростаюче значення таких форм міжнародного співробітництва, як стратегічні альянси, мережі франчайзингу, віртуальні підприємства.

Представлені теорії меншою мірою подають моделі прийняття рішень, а здебільшого займаються поясненнями. Тому вони лише обмежено можуть допомагати в організації міжнародних процесів обміну товарами і координації діяльності<sup>204</sup>.

Взаємозв'язок між визначними факторами, переліченими в науковій літературі, є або повністю нез'ясованим, або неконкретним. Найявний лише перелік довільної кількості змінних, що відіграють певну роль для процесу інтернаціоналізації.

Більшість підходів орієнтовані бінаціонально (вітчизняна – зарубіжна країна) і не дають пояснення у скількох країнах має працювати підприємство і як слід будувати підприємницько-економічну мережу між різними державами.

Майже всі теорії розглядають підприємство як одиницю. У випадку підприємства з широкою номенклатурою не слід брати за основу підприємство загалом, якщо наявні різні ступені інтернаціоналізації на різноманітні товарні групи. У цьому разі доцільно поділити підприємство на окремі товарні підрозділи, що мають бути для теорій особливими об'єктами пізнання.

Більшість теорій є статичними або відносно статичними. Процеси інтернаціоналізації залишаються здебільшого неврахованими. Подальшою проблемою є нестача конкретного концептуального підходу для генерування стратегій інтернаціоналізації.

Незважаючи на ці недоліки, теорії інтернаціоналізації дають змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства і його навколишнє середовище. На основі багатьох трактувань теорій інтернаціоналізації можна визначити найважливіші фактори для аналізу особливих ситуацій на підприємстві. З огляду на те, що кожне підприємство має ряд характерних йому підприємницьких особливостей та особливостей навколишнього середовища, використання переліку критеріїв для аналізу сильних і слабких сторін підприємства та аналізу зовнішнього середовища є проблематичним. Незважаючи на заперечення щодо поширених нині підходів до процесу інтернаціоналізації підприємства, *схема 3.11* має відобразити зв'язок між «системою контуру регулювання» підприємницького управління і поданими вище теоріями. На наш погляд, для цього необхідно на основі аналізу конкретної ситуації на підприємстві та навколишнього середовища «системи контуру регулювання» визначити окремі важливі фактори. Ситуація на підприємстві може бути глибше проаналізована лише шляхом аналізу його сильних і слабких сторін та навколишнього середовища підприємства (*схема 3.12*).

---

<sup>204</sup> Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart-Jena, 1997. – S. 180.



Схема 3.11 Аналіз ситуації на підприємстві

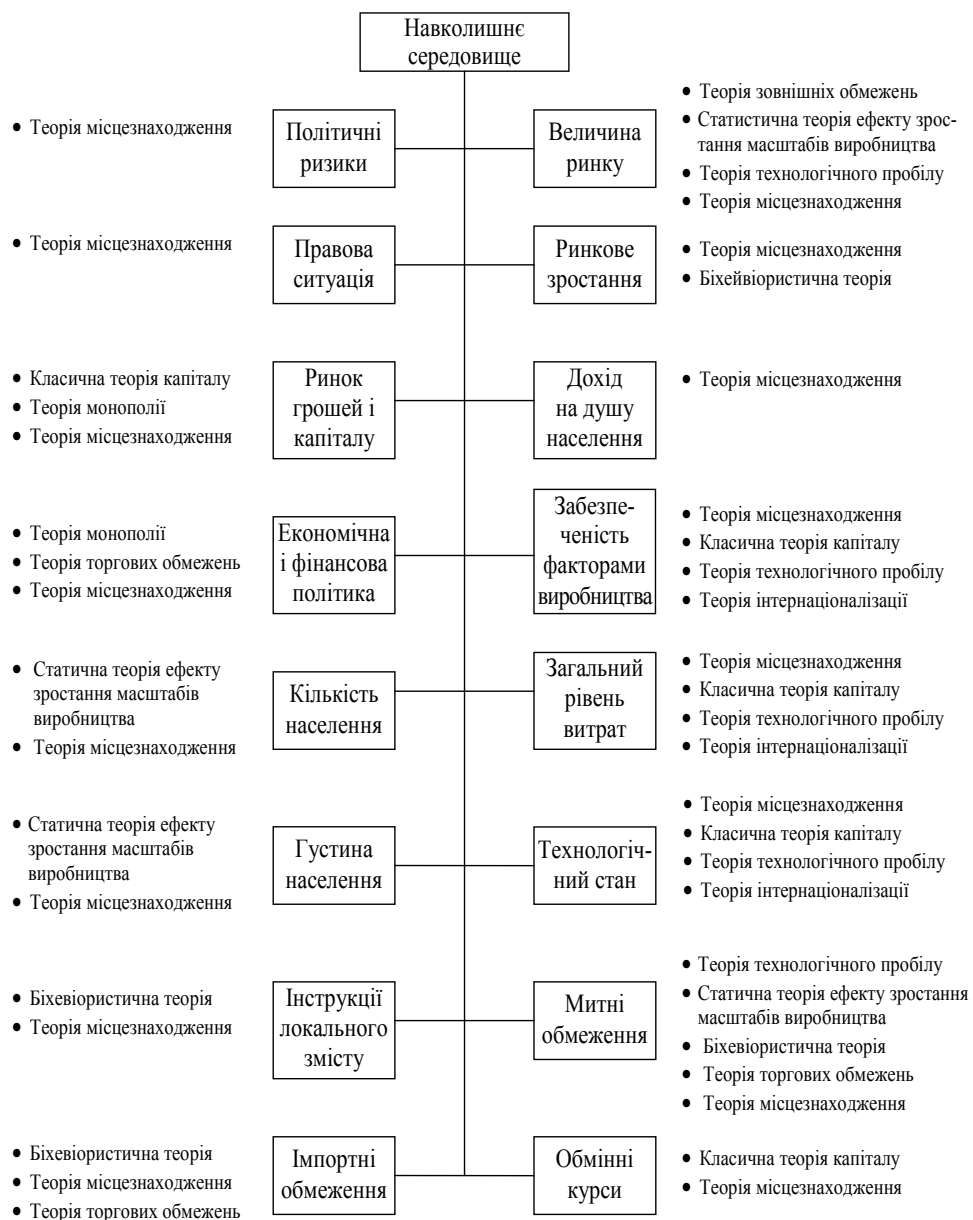


Схема 3.12 Взаємозв'язок між аналізом сильних і слабких сторін підприємства, аналізом навколишнього середовища і теоріями інтернаціоналізації

Поряд з теоріями інтернаціоналізації, котрі переважно лише пояснюють як виникає інтернаціоналізація підприємницької діяльності, поширені спеціальні концепції для розвитку стратегій інтернаціоналізації. При цьому виникли чотири стратегічні концепції, котрі спеціально досліджують проблеми стратегії інтернаціоналізації підприємств: модель EPRG Перлмутера, модель TRIADE Омае, модель глобалізації та модель конкуренції націй Портера. Ці спеціальні концепції для розвитку стратегій інтернаціоналізації розглянемо нижче.

Нині посилено розвивається наукова база, що відповідає зміненим у світовому масштабі умовам. Виникають нові теорії, що ставлять за мету не лише науково обґрунтувати міжнародну економічну діяльність, а прагнуть дослідити, чому окремі ТНК розробляють свою політику з точки зору міжнародної перспективи (холістична перспектива) і таким чином досягають конкурентних переваг порівняно з підприємствами, які цього не роблять. У цьому зв'язку зупинимось на *теорії міжнародного менеджменту Файєрверзе, орієнтовану на трансфер ресурсів у багатонаціональному вимірі*.

Основним висновком теорії є те, що підприємства, котрі діють у міжнародному масштабі, в змозі трансферувати ресурси з однієї країни в іншу. Конкурентні переваги ТНК порівняно з національними підприємствами залежать не лише від спроможності трансферу ресурсів (бінаціональний вимір), а й від **спроможності уніфікації інструментів менеджменту** в міжнародному масштабі (багатонаціональний вимір). Чим більшою мірою можна їх стандартизувати, тим значніші переваги у навчанні та менші витрати коштів, що забезпечується за допомогою глобальної раціоналізації підприємницької діяльності. Але уніфікації протистоять *фрагментарні фактори впливу певної іноземної країни*, що робить необхідним пристосування до окремих видів внутрішніх ринків. До цих *факторів впливу* належать різні *ринкові та виробничі структури, національні законодавства, відмінності у витратах на фактори виробництва, різний рівень кваліфікації працівників тощо*. Тому конкурентні переваги ТНК порівняно з підприємствами, що діють на внутрішніх ринках, тим вищі, чим більший вплив уніфікованих і менший вплив фрагментарних факторів.

*До типових підприємств, котрі значно уніфікували свою діяльність на іноземних ринках, відноситься «Мак-Дональдз». Після невдач під час перших спроб закордонної діяльності в Канаді, Нідерландах, країнах Карибського архіпелагу, під час яких компанія вперше намагалася пристосувати маркетингові й управлінські інструменти до відповідних національних особливостей, було розроблено єдину підприємницьку політику лише з мінімальними особливостями, що поширювалась на більш як 15 000 філій по всьому світу. Так, було зведено до одного стандарту обладнання ресторанів, пропозицію товару, меню і поставлено жорсткі вимоги щодо якості, сервісу, чистоти (так звані вимоги-QSC). Проведення єдиної у світовому масштабі підприємницької політики має гарантуватись тим, що топ-менеджери є*

вихідцями не з відповідних країн базування, а з іншої держави. Незначне пристосування до національних і місцевих умов здійснюється лише в політиці вибору місця розташування і в рекламі. Таким чином, «Мак-Дональдзу» вдалося не тільки зекономити кошти завдяки такій уніфікаційній стратегії, а й досягти трансферу іміджу в світовому масштабі, що є дуже важливим для підприємницького успіху.

Подібна аргументація, як у теорії Дж.Файєрвезе, є основою теорії глобальної конкуренції М.Портера<sup>205</sup>. Переваги і недоліки уніфікації або фрагментації залежать від особливих характеристик галузі. Тому для кожної галузі потрібно дослідити, яким чином розподілені фактори, що сприяють глобалізації, і якою мірою є важливим місцеве пристосування. На основі цього М. Портер створив **матрицю ступеня глобалізації галузі (схема 3.13)**.

- *Національні галузі* характеризуються тим, що місцеве пристосування – найважливіший фактор успіху. Товари є специфічними для окремої країни, тобто значною мірою спрямовані на одну державу. Через те, що завдяки світовій координації або інтеграції діяльності виникають лише незначні переваги, домінують національні підприємства.
- *Мультинаціональні галузі* характеризуються тим, що ринок поділяється на велику кількість регіонів із різними умовами, що потребують національного пристосування. Міжнародна кооперація або інтеграція діяльності надає лише незначні переваги.
- *Глобальні галузі* характеризуються тим, що на конкурентну позицію, що підприємство має в певній країні, значно впливає її позиція в інших державах і навпаки.
- *Блокованими глобальними галузями* є такі галузі, котрі, з економічної точки зору, були б глобальними, але через значні зобов'язання уряду потребують потужного сильного національного пристосування.

Тоді як підприємства, що належать до національних або багатонаціональних галузей можуть вирішувати, чи вони будуть діяти в міжнародному масштабі та інтегрувати свою міжнародну діяльність у світовому масштабі; для глобальних підприємств це необхідна передумова для забезпечення конкурентоспроможності.

Теорія глобального змагання М. Портера нині є домінуючою парадигмою міжнародних досліджень менеджменту. Проте її також часто піддають критиці. Одним із суперечливих пунктів є трактування, що вимога глобальної інтеграції та локального пристосування може по-різному впливати на підприємства в одній галузі. Крім цього, точно неописано, за якими критеріями галузі відносяться до різних частин матриці. Також багато галузей неоднаково позиціонують різні автори в межах матриці.

---

<sup>205</sup> Porter M. E. Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept / M. Porter // Globaler Wettbewerb. –Wiesbaden, 1989. – S. 17–68.

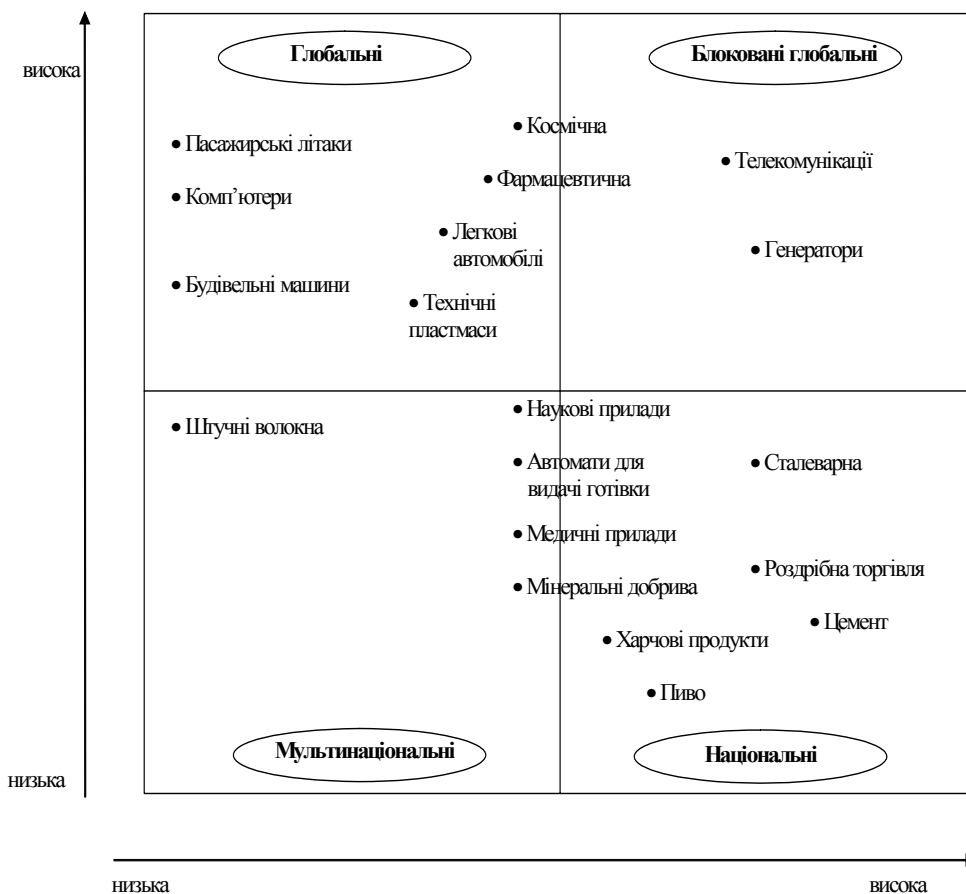


Схема 3.13 Галузева матриця рівня глобалізації

Галузеві структури не залишаються незмінними, вони постійно змінюються. Так, дедалі більше галузей у зв'язку з технічним прогресом і політичним розвитком перетворюється з багатонаціональних і блокованих глобальних у глобальні (наприклад, телекомунікації, постачання електроенергії, залізничні перевезення), і таким чином, теорія справджується обмежено.

Серед теоретичних підходів до досліджень міжнародного підприємництва достатньо широко використовується *ресурсоорієнтована теорія ТНК*. Основним положенням цієї теорії є те, що конкурентоспроможність певного підприємства базується не стільки на пристосуванні до навколишнього середовища, скільки на створенні та використанні ресурсів і компетенції всередині підприємства. Підприємства розглядаються як **специфічне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів**, що створює основу стратегічної



поведінки і дає змогу досягти конкурентних переваг. Важливе значення при цьому мають нематеріальні ресурси (intangible assets), що часто можуть бути ефективно використані лише цим підприємством і є або зовсім недоступними, або доступними з великими втратами при зовнішній покупці чи продажу. За М.Полані<sup>206</sup>, ці нематеріальні ресурси характеризуються як *неявні (приховані) знання* (tacit knowledge).

Отже, ТНК спроможні децентралізовано розвивати нематеріальні ресурси в різному середовищі, по-новому їх комбінувати і сприяти міжнародним *організаційним навчальним процесам*. Їх особливий конкурентний потенціал виникає зі спроможності використання міжнародного потенціалу синергії, недоступного для підприємств, що оперують лише на національному ринку.

Орієнтована на ресурси теорія є доповненням до теорії глобальної конкуренції М.Портера, оскільки в ній наголошено на значенні внутрішніх ресурсів для досягнення конкурентних переваг ТНК. Підкреслюючи історичний розвиток оснащення ресурсами підприємства, ця теорія розширює його до *динамічного компонента*. Проте критиці піддається те, що основне ресурсне поняття нечітко визначено. Крім цього, недостатньо обґрунтовано, як особливий ресурсний потенціал може перетворитися в конкретні фактори успіху. Разом з цим, слід з'ясувати, яким чином ресурси, що в минулому значною мірою дали змогу досягти конкурентних переваг і в які були вкладені значні інвестиції, можуть зменшити гнучкість підприємства і ускладнити надалі забезпечення його конкурентної позиції.

У багатьох аспектах розвиток бізнесу у формах ТНК пояснюється *теорією операційної гнучкості Б.Когута*<sup>207</sup>. Вона базується на тому, що особливість міжнародного менеджменту меншою мірою полягає у збільшенні величини ринку, а переважно – у значно більшій невпевненості, варіабельності розвитку зовнішнього середовища. З точки зору ТНК, найдоцільніше реагувати на це підвищенням **операційної гнучкості**. Завдяки використанню цієї гнучкості мережі ТНК можуть реалізувати два різних види *конкурентних переваг*.

- **Переваги арбітражу (arbitrage opportunities)** отримуються завдяки використанню відмінностей між країнами. При цьому визначають такі форми:

а) *арбітраж факторного ринку* завдяки глобальній постачальній політиці й міжнародному розміщенню виробництва до використання відмінностей між країнами в забезпеченні факторами виробництва, витрат на фактори виробництва, продуктивності та коливання обмінного курсу;

б) *арбітраж податків* завдяки трансферному ціноутворенню;

---

<sup>206</sup> Polanyi M. The Tacit Dimension / M. Polanyi. – New York: Garden City, 1967.

<sup>207</sup> Kogut B. Research Notes and Communications – A Note on Global Strategies / B. Kogut // SMJ. – 1989. – Vol. 10. – P. 383-389.

в) *арбітраж фінансових ринків* завдяки гнучкому використанню різниці в процентах і державних заходах заохочення, обхід обмежень потоків капіталу;

г) *інформаційний арбітраж* завдяки глобальним освітнім ефектам.

• ***Переваги левериджу (leverage opportunities)*** впливають з використання значних ринкових і переговорних можливостей ТНК. Вони можуть реалізовуватись завдяки:

а) *тимчасовому субсидуванню окремих видів діяльності країни (cross-subsidization)* – використання надлишку коштів інших країн;

б) *міжнародній диференціації цін*;

в) *здійсненню керування місцевими урядами і ринковими партнерами*.

Правильність основного припущення цієї теорії – варіабельність розвитку зовнішнього середовища постійно збільшується – доволі суперечливе питання. Крім цього, зосередження уваги на внутрішніх резервах підприємства залишає поза нею зростаюче значення кооперації, стратегічних альянсів та інших зв'язків із зовнішніми ринковими партнерами.

У науковій літературі виділяються так звані *постмодерністські теорії міжнародного менеджменту*. Їх основою є теза, що глибокий і постійний політичний, економічний, культурний і, насамперед, технологічний розвиток зумовлює **складність і суперечливість умов зовнішнього середовища в глобальній конкуренції**. Тому конкурентні переваги ТНК треба пояснювати за допомогою плюралістичного підходу, що приділяє особливу увагу відміні територіальних обмежень, концентрації часу та індивідуалізації рекомендацій<sup>208</sup>.

➤ *Відміна територіальних обмежень*: переборення просторових і національних бар'єрів зумовлює те, що підприємства наражаються на небезпеку глобальної конкуренції, що змушує їх постійно змінювати свої виробничі процеси з метою досягнення глобальної ефективності. Для того, щоб бути спроможним якнайшвидше реагувати на значні зміни зовнішнього середовища, доцільно впроваджувати такі гнучкі форми інтернаціоналізації, як спільні підприємства, стратегічні альянси і стратегії «hit-and-run», котрі глобально мислячі діючі підприємства застосовують ефективніше, ніж ті, що перебувають лише на початковому етапі процесу інтернаціоналізації.

➤ *Концентрація часу*: необхідність розвитку гнучких стратегій інтернаціоналізації посилюється завдяки феномену концентрації часу. Пришвидшення процесу, його переривчатість, нестабільність і одночасність суперечливих тенденцій розвитку призводять до то-

---

<sup>208</sup> Holtbrügge D. Perspektiven internationaler Unternehmenstätigkeit in der Postmoderne / D. Holtbrügge // Strategische Führung internationaler Unternehmen. Paradoxien, Strategien und Erfahrungen. – Wiesbaden, 1996. – S. 273–292.

го, що постійна світова кон'юнктура стає менш потужною. Тому здобутий досвід є менш придатним для майбутніх рішень. На відміну від підприємств, які оперують на національному рівні, ТНК мають змогу використовувати здобутий у дочірніх підприємствах досвід і, таким чином, впливати на міжнародні організаційні процеси навчання. Спроможність до генерування, передачі та використання організаційних знань є основною конкурентною перевагою ТНК.

- *Індивідуалізація рекомендацій*: ця теорія доводить, що розвиток у світі характеризується глобалізацією культурної різноманітності. Головним аргументом є теза про *непорівняльність культур*, що заперечує не лише універсальність людських цінностей, а й можливість порівняння різних культур, базуючись на загальних вимірах. Крім цього, обґрунтовується теза, що відмінності між національними культурами значною мірою перекриваються відмінностями між міжнародними субкультурами, і відмінностей у межах певної культури може бути більше залежно від особистих характеристик (як, наприклад, професія, вік, суспільна верства), ніж міжкультурних. Звідси випливає, що конкурентні переваги мають підприємства, що більше не спрямовують свої стратегії на внутрішній ринок, а на міжнародні субкультури.

Ця теорія більш ніж теорія операційної гнучкості наголосила на необхідності одночасного використання різних стратегічних напрямків у різноманітних галузях підприємницької діяльності, регіонах і на різних етапах інтернаціоналізації. Проте з огляду на високий ступінь абстрагування, вона швидше сприяє розробці інноваційних стратегій, ніж дає науково обґрунтовані поради щодо підприємницької діяльності.

## 3.2. Мікроекономічні стратегії і інтернаціоналізації

Після того, як основне рішення щодо інтернаціоналізації певного підприємства прийнято (зокрема, відповідно до вищеописаних теорій інтернаціоналізації), в межах стратегії інтернаціоналізації мають бути прийняті такі **рішення**: щодо *вибору місця, форми інтернаціоналізації і часу виходу на ринок*. У межах цих переважно взаємозалежних рішень про «де», «як» і «коли» інтернаціоналізації підприємство має ряд різних альтернатив: метод перевірки списку.; метод оцінювання пункту; послідовний метод оцінювання; портфельний метод. Вони будуть розглянуті і критично оцінені в даному підрозділі.

Мета вибору ринку або країни розташування – визначення на основі відповідних критеріїв тих країн, в яких діяльність обіцяє успіх. З суто економічної точки зору йдеться про те, щоб визначити ті країни, в яких обмежені ресурси певного підприємства забезпечують найвищу ефективність. А з точки зору предмета дослідження міжнародного менеджменту це означає *вибір тих країн, в яких стратегічні цілі (мета) інтернаціоналізації можна реалізувати найліпше.*

Під час оцінювання іноземних ринків або країн розташування з точки зору означеної мети підприємства зустрічаються з проблемою невпевненості щодо інтенсивності, напрямку або динаміки умов навколишнього середовища набагато більшою мірою, ніж в національному контексті. Для зменшення цих проблем невпевненості особливо доцільні подані нижче методи<sup>209</sup>.

1. Розглянемо суть методу перевірки списку. Основна його мета – формулювання **переліку умов важливих для прийняття рішень**, які повинні бути виконані для прийняття позитивного рішення щодо діяльності в певній країні<sup>210</sup>. Для виявлення **глобальних умов навколишнього середовища** певної країни в літературі згадують, як правило, класифікацію Р. Фармера - Б. Річмана<sup>211</sup> (див. табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Диференціація глобальних умов зовнішнього середовища певної країни за Р.Фармером – Б.Річманом<sup>212</sup>**

Сегменти навколишнього середовища	Умови зовнішнього середовища	
	характерні для країни умови	міжнародні умови
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальний рівень освіти;</li> <li>• спеціальна фахова і технічна освіта та загальна освіта дорослих;</li> <li>• вища освіта;</li> <li>• ставлення до освіти;</li> <li>• відповідність між фаховими вимогами і рівнем освіти.</li> </ul>	

<sup>209</sup> Meffert H. Internationales Marketing / H. Meffert, J. Althans. – Stuttgart-Berlin-Köln, 1982. – S. 59, 49.

<sup>210</sup> Welge M. K. Planung. Prozesse-Strategien-Maßnahmen / M. K. Welge, A. Al-Laham. – Wiesbaden, 1992. – S. 371.

<sup>211</sup> Farmer R. International Business. An Operational Theory / R. Farmer, B. Richman. – Homewood, 1966. – P. 111.

<sup>212</sup> Farmer R. International Business. An Operational Theory / R. Farmer, B. Richman. – Homewood, 1966. – P. 111.

Соціокультурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ставлення до менеджменту і менеджерів;</li> <li>• відношення до авторитету і підлеглих;</li> <li>• кооперація між організаціями;</li> <li>• ставлення до роботи і принципів успіху;</li> <li>• структура класів і мобільність;</li> <li>• ставлення до добробуту і матеріального успіху;</li> <li>• ставлення до наукових методів;</li> <li>• готовність до ризику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• національна ідеологія</li> <li>• відношення до іноземців;</li> <li>• вид і масштаби націоналізму.</li> </ul>
Політично-правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правові правила гри;</li> <li>• політика захисту;</li> <li>• зовнішня політика;</li> <li>• політична стабільність;</li> <li>• організаційна форма політичної системи;</li> <li>• гнучкість правових норм і правові зміни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політична ідеологія;</li> <li>• правові норми для міжнародного підприємництва;</li> <li>• належність до міжнародних організацій;</li> <li>• належність до блоків;</li> <li>• обмеження імпорту й експорту;</li> <li>• обмеження міжнародної інвестиційної діяльності;</li> <li>• обмеження вивезення прибутків;</li> <li>• контроль за валютою.</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тип економічної системи;</li> <li>• система центрального банку і грошова політика;</li> <li>• фіскальна політика;</li> <li>• економічна стабільність;</li> <li>• організація ринків капіталу;</li> <li>• забезпечення факторами виробництва;</li> <li>• місткість ринку;</li> <li>• інфраструктура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• платіжний баланс;</li> <li>• структура зовнішньої торгівлі;</li> <li>• членство і зобов'язання щодо міжнародних фінансових організацій.</li> </ul>

Під час використання даного методу необхідно виділити з ряду компонентів зовнішнього середовища справді важливі для підприємства умови, що містять конкретні шанси або небезпеку для можливої діяльності в певній країні. Рішення щодо важливості проблем часто дуже важко прийняти. Велику кількість зовнішніх умов слід сприймати не як зовнішні, а як умови, на які в довготерміновій перспективі може впливати саме підприємство. Обмеженість характерних для певної країни умов залежить, перш за все, від форми діяльності певного підприємства в даній країні.

Вказаний метод служить для того, щоб за допомогою основоположних принципів відокремити країни, які не підходять для міжнародної діяльності, від подальшого процесу відбору для того, щоб обмежити детальний відбір відповідними країнами і таким чином обмежити витрати на заходи щодо відшукування інформації.

Однак, через суб'єктивність критеріїв відбору існує небезпека того, що наявні упередження підтвердяться, а ринкові шанси, які були б визначені завдяки деталізованому дослідженню, не вдасться виявити. Емпіричні дослідження показують, що підприємства, вже працюють в певній країні, не враховують велику кількість умов зовнішнього середовища настільки, наскільки підприємства, що лише досліджують можливості діяльності в цій країні.<sup>213</sup>

Основна мета методу оцінювання пункту (Scoring-Modells – оціночні моделі) даного методу полягає в тому, щоб оцінити країни за допомогою **зважених критеріїв**, надати їм послідовності, яка має зробити можливим відбір. Основний **якісний коефіцієнт** — відбір таких критеріїв, які відображають ключові змінні відповідного підприємства і які можна визначити відносно легко і без значних матеріальних витрат.

Приклад поширеної у світі процедури оцінювання пункту в міжнародному виборі ринку або країни — **Business Environmental Risk Index (BERI)**, який публікує кожні чотири місяці з 1972 р. Інститут BERI знаходиться у м. Женеві. BERI-індекс – це оціночні моделі, що базується на комбінації 20 кількісних і 29 якісних критеріїв та складається з трьох часткових індексів, які використовують для рекомендації щодо можливостей отримання прибутку (*Profit Opportunity Recommendation (POR)*):

- індекс операційного ризику (*Operations Risk Index (ORI)*) служить для оцінювання загального підприємницького клімату в певній країні. Для цього аналізують: поведінку щодо інвесторів та їхніх прибутків, тенденції державної власності, рівень інфляції, бюрократичні перешкоди, господарське зростання, виконання договорів, витрати

---

<sup>213</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995. – S. 113.

на зарплату і продуктивність, наявність місцевих фахівців і постачальників, наявність коротко- і довготермінових кредитів;

- індекс політичного ризику (*Political Risk Index (PRI)*) оцінює політичний ризик діяльності в певній країні. Критеріями є: широта політичного спектра, релігійна, мовна і етнічна однорідність країни, менталітет, соціальний стан, організація і сила радикальних партій, соціальні конфлікти;
- фактор пересилки грошей та репатріації (*Remittance and Repatriation Factor (RF)*) відображає ризик трансферу. Тут використовують такі критерії, як: трансфер прибутків, експортно-імпортний баланс, валютні резерви, величина і структура іноземної заборгованості, спроможність країни залучити іноземний капітал.

Встановлення BERI-індекса ми пояснили на прикладі індексу ORI (див. табл. 3.5). Його критерії ( $i = 1, 2, \dots, 15$ ) базуються на якісних змінних, поданих у теоріях інтернаціоналізації як важливі. Їх зважують за допомогою шкали від 0,5 до 3 ( $g_i$ ). Оцінювання окремих критеріїв ( $a_{ik}$  для критерія  $i$  та країни  $k$ ) здійснюють за допомогою опитування приблизно 100 експертів з підприємств, банків, господарських установ й урядових організацій (Delphi-Methode – метод Делфі) за шкалою від 0 до 4 (0 – не прийнятно; 1 – погано; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре). Після цього визначені оцінки окремих критеріїв перемножують на відповідну вагу ( $g_i \times a_{ik}$ ) і визначають загальний індекс для досліджуваної країни ( $N$ ). Максимально можлива кількість пунктів для однієї країни становить 100.

В результаті отримуємо загальну оцінку і розподіл на чотири категорії ризику<sup>214</sup>:

- від 71 до 100 пунктів: стабільна країна, відмінний підприємницький клімат;
- 56–70 пунктів: помірний ризик, деякі ускладнення у щоденній діяльності;
- 41–55 пунктів: високий ризик, поганий підприємницький клімат для іноземних інвесторів;
- 0–40 пунктів: ділова ситуація неприйнятна для іноземних інвесторів.

Незважаючи на широке поширення і високий ступінь стандартизації методу, який дає змогу здійснити відносно якісне порівняння окремих країн, **індекс BERI** має також деякі **недоліки**. Особливо критикують *суб'єктивний вибір і недостатність незалежності критеріїв*. Багато критеріїв залежать безпосередньо від *політичної стабільності країни*, тому вони непропорцій-

---

<sup>214</sup> Perlitz M. Internationales Management. / M. Perlitz. – Stuttgart-Jena, 1997. – S. 217.

но впливають на індекс<sup>215</sup>. Крім цього, критикують те, що даний індекс *передбачає лінійні взаємозв'язки між окремими критеріями і нівелювання найбільших оцінок через визначення середньозваженого значення*. Зважування окремих критеріїв без огляду на характеристику галузей або цілі певного підприємства недоцільне. *Нерухомість (консерватизм) структури моделі з незмінними факторами звужує прогнозний характер і отже, використання BERI для цілей підприємницької політики*.

Таблиця 3.5

**Визначення індексу Operations Risk Index (ORI)**  
**(операційного ризику) для Німеччини, Туреччини і Мексики**  
(Джерело<sup>216</sup>)

Критерії ( $i = 1, \dots, 15$ )	Вага ( $g_i$ )	Розподіл характерних рис ( $a_{ik}$ )		
		Німеччина	Туреччина	Мексика
Політична стабільність	3,0	2,8	2,0	1,7
Ставлення до іноземних інвесторів і їхніх доходів	1,5	3,2	2,3	2,8
Тенденції державної власності	1,5	3,2	2,3	1,8
Інфляція	1,5	2,6	1,2	1,4
Платіжний баланс	1,5	2,8	2,3	1,5
Бюрократичні перешкоди	1,0	2,4	1,8	1,5
Економічне зростання	2,5	2,1	2,0	1,5
Конвертованість валюти	2,5	3,7	1,5	1,6
Виконання договорів	1,5	3,4	2,0	1,6
Витрати на зарплату /продуктивність	2,0	2,0	2,2	2,0
Наявність місцевих фахівців і постачальників	0,5	3,2	2,2	2,0
Стан новин і транспорту	1,0	3,0	2,0	1,7
Місцевий менеджмент і партнери	1,0	3,2	2,3	1,9
Доступність короткотермінових кредитів	2,0	2,6	1,8	1,3
Доступність довготермінових кредитів і власного капіталу	2,0	2,7	1,6	1,2
Загальний індекс $ORIk = \sum g_i \times a_{ik}$ (для $k = 1, 2, 3, \dots, N$ )		70,5	48,7	40,4

<sup>215</sup> Engelhard J. Bewertung von Länderrisiken bei Auslandsinvestitionen: Möglichkeiten, Ansätze und Grenzen / J. Engelhard / Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann. – München, 1992. S. 367–383; Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart-Jena 1997. – S. 217.

<sup>216</sup> Hake B. Länderrisiko-Analysen – Werkzeug des Controllings / B. Hake // Controlling Magazin. – 1997. – 23. Jg., 4. – S. 240–242.



У вище описаних моделях використовують, як правило, макроекономічні змінні. При цьому під час аналізу часто втрачається аспект, зорієнтований на підприємство і товар.

Незважаючи на ці значні недоліки, Scoring-Modelle (оціночні моделі) належить до найпоширеніших на практиці способів оцінювання зовнішнього середовища зарубіжної країни.

Вихідний пункт послідовного методу оцінювання — **створення переліку критеріїв для оцінювання доцільності підприємницької діяльності і визначення критичного мінімального або максимального значення для кожного критерія**. Нарешті, окремі критерії оцінюють щодо їхньої важливості для кожної з досліджуваних країн, і країни, які мають вищі або нижчі значення виявлених граничних величин, викреслюють з поданого нижче розгляду (див. схему 3.14).



Схема 3.14 Послідовний метод оцінювання

Як приклад послідовного методу оцінювання можна використати оцінювання можливої діяльності компанії «Bosch-Siemens» на ринку Китаю. Вихідний пункт — аналіз господарської ситуації країни. У зв'язку з тим, що прогнозоване економічне зростання становило 8,5% на рік, воно було оцінено позитивно.

На другому етапі були проаналізовані демографічна структура, розподіл доходу, господарське і суспільне середовище. Разом з кількістю населення і його розвитком, кількістю домашніх господарств були проаналізовані демографічна структура густоти населення і вікова структура. Як

індикатори загальногосподарської ситуації були підсумовані поряд з розподілом доходу рівень інфляції, державна й іноземна заборгованість, інвестиційна і податкова квота (частка капіталовкладень та у соціальному продукті (процент податків). Нарешті, особливе значення було надано політичному ризику, тому що якраз на зростаючих ринках часто існує недостатній правовий захист.

На третьому етапі було зроблене оцінювання характерних для галузі критеріїв. До них належать визначення потенціального попиту на холодильники і пральні машини та власні ринкові шанси. У зв'язку з високим рівнем зростання збуту в межах країни і широким обмеженням імпорту завдяки високим митним бар'єрам, ці критерії також були позитивно оцінені. Тому аналіз потреби було доповнено аналізом змагання важливих конкурентів, а також аналізом вирішальних для покупки факторів (наприклад, усвідомлення ціни або марки, дизайну, якості товару), що надає бажаних якостей товарів.

У результаті такого послідовного методу оцінювання діяльність в Китаї була визначена як доцільна. Перевагою Китаю, порівняно з іншими азійськими країнами у високому потенціалі, є зростання ринку поряд з дуже низькими виробничими витратами. Крім цього, зростаючий освітній рівень було оцінено як конкурентну перевагу порівняно з іншими країнами<sup>217</sup>.

**Переваги** даного методу полягають у тому, що на відміну від методу оцінювання пункту можуть бути розглянуті найменші вимоги до окремих критеріїв, до того ж найбільші та найменші оцінки не стираються через знаходження середнього значення. Перелік оцінних критеріїв і величина граничних величин можуть бути диференційовані відповідно до конкретної мети підприємства.

Під час портфельного аналізу передбачають, що між можливостями і ризиками діяльності в окремій країні існує взаємозв'язок. Країни, щодо яких роблять оцінювання, можна помістити в двовимірну матрицю, причому можливі різні **ключові виміри**. При цьому Х.Мейснер і С.Гербер<sup>218</sup> вибирають *привабливість ринку і стабільність країни*<sup>219</sup>, пропонують як виміри взяти *активність ринку і ринкові бар'єри* (див. схему 3.15).

---

<sup>217</sup> Wörner H. Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl / H. Wörner / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina. – Wiesbaden, 1997. – S. 195–207.

<sup>218</sup> Meissner H. G. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem / H. G. Meissner, S. Gerber // BfuP. – 1980. – 32. Jg., 3. – S. 217–228.

<sup>219</sup> Bolz J. Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten / J. Bolz. – Darmstadt, 1992. – S. 7; Backhaus K. Industriegütermarketing / K. Backhaus. – München, 1997. – S. 242.

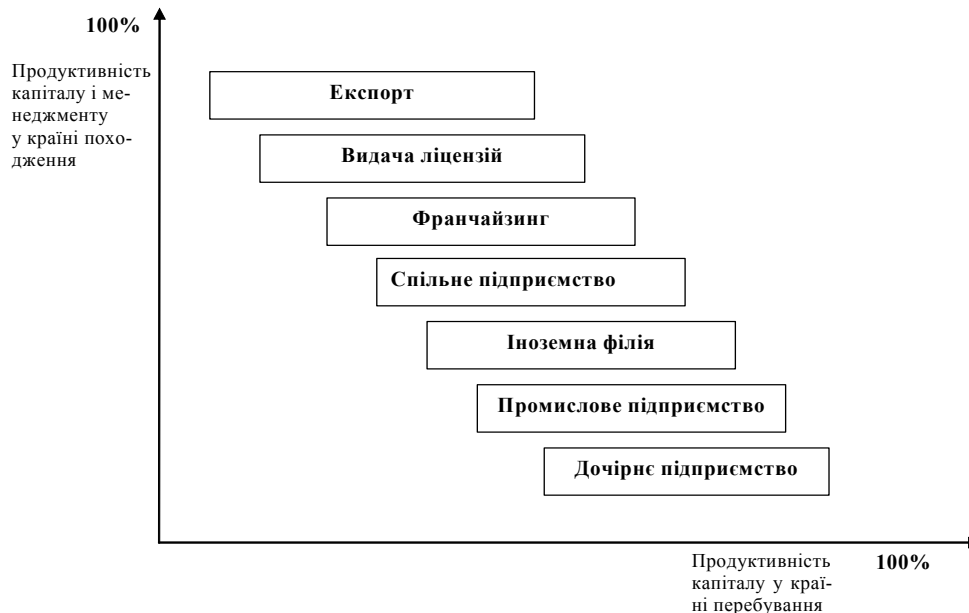


Схема 3.15 Диференціація форм інтернаціоналізації

Практичне групування окремих країн відбувається, як і для BERI, на основі опитування експертів, причому можливе як загальне оцінювання обох ключових вимірів, так і їхня диференціація в окремі часткові критерії і завершальне узагальнення у кінцевий індекс.

Портфельний аналіз має вказувати на ті країни, в яких може бути отримана певна дохідність при найменшому рівні ризику або певна дохідність при існуючому рівні ризику. Тому даний метод особливо ефективний для диверсифікації ризиків іноземної діяльності, причому він ідентифікує перелік країн, що відповідають прийнятному рівню ризику підприємства.

**Вище вказані методи можуть бути лише першим етапом для вибору підприємствами ринку/країни. Тому їх слід доповнити іншими аналітичними методами в межах точного вибору<sup>220</sup>.**

Наведені у попередній темі теорії міжнародних прямих інвестицій вказують, що характеристика країн — лише один фактор, що пояснює іноземну діяльність підприємства. Крім цього, основну увагу приділяють знанню ринку, поведінці конкурентів і позиціям великої кількості органів, що приймають рішення.

<sup>220</sup> Meffert H. Internationales Marketing / H. Meffert, J. Althans. – Stuttgart-Berlin-Köln, 1982. –S. 90.

Для **класифікації форм інтернаціоналізації** в літературі наведені різні теорії. Їх розрізняють за відмінностями у контролі, завданням створення доданої вартості, ризиком і гнучкістю<sup>221</sup>. Особливо відома класифікація Х.Мейснера – С.Гербера<sup>222</sup>, що хоч і може бути початковим методом для диференціації форм інтернаціоналізації, але в ній змішано велику кількість аспектів. Так, незроблено різницю між формами власності і формами дослідження ринку. Тому дана класифікація видається для детального аналізу непридатною (див. схему 3.16).

Форму інтернаціоналізації слід подати як комбінацію взаємопов'язаних рішень про вибір форми дослідження ринку, власності і виходу на ринок (див. схему 3.17). Щодо форми вивчення ринку треба відповісти на такі запитання: Які форми діяльності зі створення додаткової вартості можуть бути створені за кордоном, а які — на батьківщині? Тоді як при експорті лише останній етап цього процесу відбувається в іншій країні, при заснуванні іноземної філії в екстремальному випадку даний процес повністю проходить в іншій країні.

Ринкова привабливість	значна	Ключові ринки	Ринки надії
	незначна	Периферійні ринки	Ринок помірної активності/ стагнуючий
		низькі	високі

Ринкові бар'єри

Схема 3.16 Портфельний аналіз вибору ринку або країни перебування

Щодо форм власності треба вирішити, чи права на трансфер ресурсів зберігаються за підприємством, розділяють з іншими підприємствами або зовсім позбавляють їх. При виборі форми виходу на ринок існує можливість використовувати вже наявний набір ресурсів або створювати нову форму поєднання ресурсів.

<sup>221</sup> Backhaus K. Internationales Marketing/ K.Backhaus, J.Büschken, M. Voeth. – Stuttgart, 1996. – S. 77.

<sup>222</sup> Meissner H. G. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem / H. G. Meissner, S. Gerber // VfU. – 1980. – 32. Jg., 3. – S. 217–228.

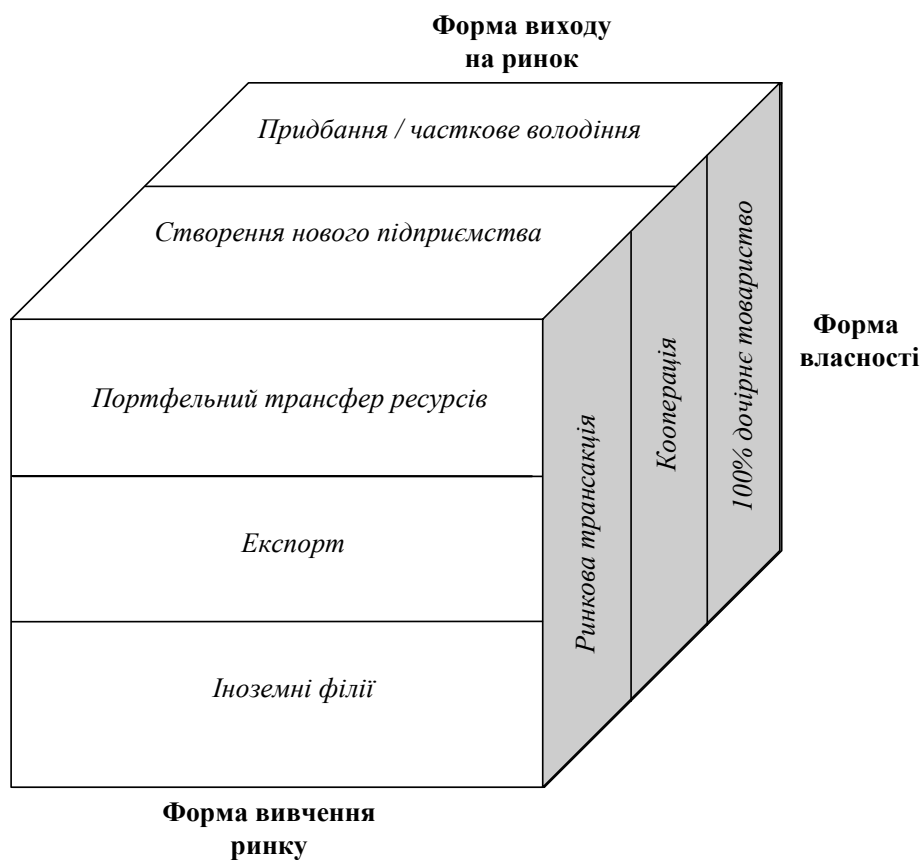


Схема 3.17 Форми інтернаціоналізації

Зупинимося на формах вивчення ринку в системі портфельного трансферу ресурсів. Перш за все розглянемо систему ліцензування. Ліцензійний договір — це **передача за винагороду, як правило обмеженого в часі, права використання промислового захисту** (патенти, споживчі зразки, товарні знаки, авторські права тощо) або **передача незахищених, що застосовуються у господарському значенні знань і досвіду** (ноу-хау у менеджменті і виробництві). Інакше кажучи, при укладенні ліцензійної угоди (licensing agreement) фірма надає право на нематеріальну власність іншій фірмі на визначений період, а ліцензіат (отримувач ліцензії), як правило, платить за це роялті ліцензіарові (ліцензієдавчу).

Виділяють п'ять категорій нематеріальних активів:

- 1) патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми;
- 2) авторські права, літературні, музичні або художні композиції;
- 3) франшизи, ліцензії, контракти;

- 4) торгові марки, фірмові назви, фабричні марки;
- 5) методи, програми, процедури, системи.

Ліцензійна винагорода набуває різноманітних форм, серед яких:

- *паушальна плата* у формі паушальних ліцензій, періодичних паушальних виплат або виплати на виплат;
- *поточні плати (royalties)*, що можуть належати до обороту, кількості, прибутку;
- *обмін ліцензіями (cross licensing)*;
- *плата у формі участі в капіталі* ;
- *зворотні поставки ліцензіарові на вигідних умовах*;
- *плата за послуги підтримки і сервісу*;
- *доходи від продажу ліцензіатові сировини і напівфабрикатів, машин та обладнання*.

З метою створення перешкод для того, щоб ліцензіат з третіх ринків виступав як конкурент стосовно до ліцензіара, його права використання *обмежують у часі, просторі і здійснюють речові обмеження*. Крім цього, часто домовляються про *приховані обмежувальні умови щодо незахищеного ноу-хау*<sup>223</sup>.

**Перевагою** ліцензійних договорів, що відіграють значну роль, особливо на підприємствах США, є можливість отримання певного прибутку при дуже незначному ризику. При цьому можуть бути використані близькість ринку і, можливо, налагоджені зв'язки зі споживачами партнера з ліцензування, що, у свою чергу, полегшить входження товарів або послуг на відповідний ринок. На протипагу створенню іноземних філій щодо ліцензійних угод не існує небезпеки експропріації урядом країни, що приймає, бо тому що не відбувається трансфер власності<sup>224</sup>.

На відміну від іноземної філії, ліцензійні договори мають набагато більше проблеми з контролем при одночасно дуже обмежених можливостях впливу на ділову політику ліцензіата, і таким чином, знову ж таки зростає небезпека трансферу негативного іміджу ліцензіата на ліцензіара. До того ж їх **недоліки** – це пов'язані з можливою передачею ноу-хау проблеми, зумовлені збереженням таємниці. Ця небезпека особливо виражена у країнах з недостатнім захистом патентів.

---

<sup>223</sup> Berndt R. Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung / R. Berndt, M. Sander / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina. – Wiesbaden, 1997. – S. 511–534.

<sup>224</sup> Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Herne-Berlin, 1985. – P. 43; Walldorf E. G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden, 1987. – S. 44.

В системі портфельного трансферу ресурсів набуває поширення також **франчайзинг**. Він являє собою вертикальну кооперацію між самостійними з юридичної точки зору підприємствами на основі довготермінових боргових відносин. Це видача монопольним виробником кому-небудь ліцензії (франшизи) на виробництво або продаж товарів чи послуг під фірмовою маркою даної компанії. Франшизові виплати становлять залежно від галузі від 1 до 10% від обороту. Компанія, що видає франшизу, зобов'язана навчити і постійно інформувати компанію, яка бере франшизу, як і право контролювати її підприємницьку діяльність. У багатьох випадках франчайзер бере на себе і функцію постачання. Припустимо, фірма «Holiday Inn» передає покупцеві (франшизі) право на використання своєї репутації і забезпечує підтримку на початковому етапі, наприклад, допомагає оцінити вибране для мотеля місце. У межах постійного зв'язку з покупцями фірма «Holiday Inn» пропонує послуги з бронювання місць і програми навчання персоналу, щоб забезпечити успіх для нових підприємств. Таким чином, продавець і покупець діють майже як вертикально інтегрована фірма, тому що сторони взаємопов'язані і кожна виробляє частину товарів або послуг, які в кінцевому підсумку потрапляють до споживача.

Історія франчайзингу починається з XIX ст. і найчастіше асоціюється зі США, де третина обороту роздрібною торгівлі – франчайзинг. Третина таких продажів припадає на дилерів, які займаються збутом легкових та вантажних автомобілів, бензоколонки та підприємства, що займаються розливом безалкогольних напоїв.

**Переваги** франчайзингу порівняно з ліцензійним договором полягають, перш за все, у широких можливостях впливу і контролю, забезпеченні однакової у світовому масштабі поведінки та сильнішої мотивації компанії, що отримує франшизи. Основні **недоліки** — це необхідність створення механізмів управління і контролю, проблеми відповідальності за товар і небезпека зміни оцінки власної цінності компанії, що отримує право на франшизу: чим успішніше відбувається на цільовому ринку франчайзингова діяльність, тим більше цей успіх буде пояснено власними зусиллями і до тієї ж міри роль компанії, яка видала франшизу, і виконання її завдань буде поставлено під питання, і дедалі більше обов'язки щодо компанії, яка видала франшизу, буде розглянуто як обтяжливі.

*Приклад успішної інтернаціоналізації завдяки франчайзингу – італійська фірма «Benetton», яка продає свою продукцію через мережу, що складається з більшої, як 7 000 франчайзингових магазинів у 120 країнах. Дія «Benetton» на отримувачів франшизи полягає у перевагах щодо обладнання й управління магазинами, взяття частини колекції, співробітництва щодо маркетингової діяльності і збуту. Переваги для «Benetton» полягають, перш за все, у низькій потребі інвестицій, малому ризику і можливості перенесення коливання у попиту на отримувачів франшизи. Перевага отримувачів франшизи — відомість*

марки «Benetton», чого досягнуто, передусім, завдяки дуже агресивній рекламі<sup>225</sup>.

У межах експортної діяльності підприємства розрізняють дві основні форми. **Прямий експорт** – безпосередній збут товарів іноземним кінцевим споживачам, тоді як **непрямий експорт** – експорт, до якого залучають зовнішнього збутого посередника, котрий діє з високим ступенем ризику. Цим посередником може бути вітчизняний експортний торговець або іноземне підприємство, яке займається імпортом (див. схему 3.18.). Перевагою прямого експорту є сильний вплив на організацію експортної діяльності, а непрямому експорту – низький рівень ризику. Крім цього, експорт можна здійснювати без наявності власної участі в іноземній діяльності і без наявності досвіду роботи за кордоном.

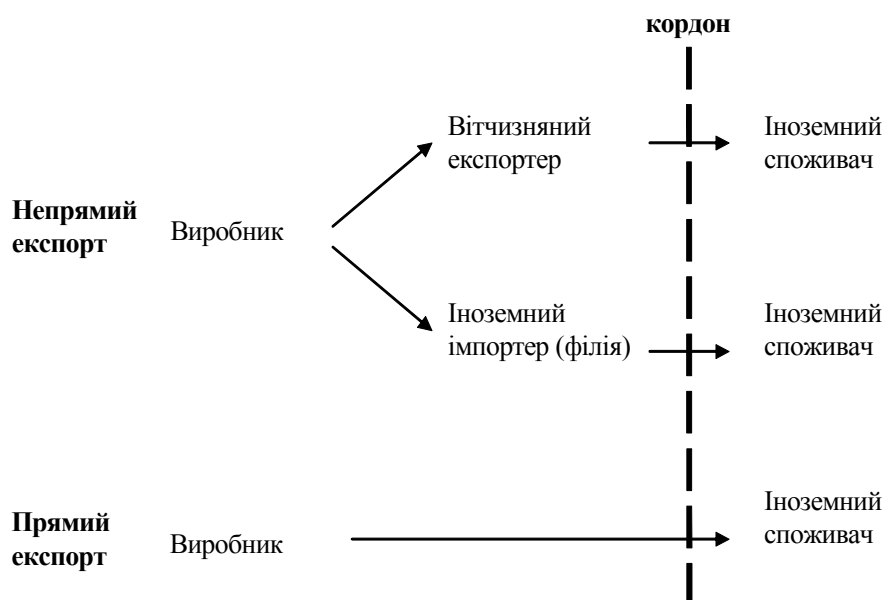


Схема 3.18 Форми експорту

Експорт дає змогу, перш за все, поетапно ознайомитися з новими іноземними ринками і використати переваги масового виробництва. Проте йому особливо загрожує небезпека протекціоністських торговельних обмежень. Одна з таких передумов – відносно стабільний обмінний курс.

Ефективною формою вивчення ринку є *створення іноземних філій*. Їх мета полягає в **довготерміновому переміщенні діяльності зі створення**

<sup>225</sup> Tietz B. Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung / Tietz B. – Landsberg a, 1991. – S. 750.



**вартості та ресурсів за кордон.** Організація іноземної філії, подібної на материнське підприємство, відбувається у різних формах:

- за формами діяльності зі створення вартості за кордоном: *постачальні, виробничі, збутові філії і філії, що поєднують кілька видів діяльності;*
- *виробничі філії* класифікують за часткою створеної за кордоном вартості:

1) за умови *іноземного монтажу* за кордоном розміщують останню, як правило, особливо трудомістку частину багатостадійного процесу виробництва. Необхідні для виробництва напівфабрикати постачає материнська організація або їх отримують з країн розташування материнської організації;

2) за умови *іноземного виробництва* його процес цілком переносять в іншу країну. З огляду на витрати або вимоги країни перебування необхідні напівфабрикати постачають з країни розташування філії.

**Переваги** іноземних філій поряд з портфельним трансфером ресурсів і експортом яскраво виявляються у наявності можливостей цілісного впливу та контролю й уникнення існуючих торговельних перешкод. Крім цього, ризик обмінних курсів можна усунути на тривалий час, а ризик в материнській організації – диферсифікувати завдяки розподілу виробництва на велику кількість країн.

Однак децентралізоване виробництво, тобто розподілене серед великої кількості філій, зумовлює відмову від переваг масового виробництва. До **недоліків** іноземних філій також належать велика потреба в капіталі, високий господарський і політичний ризик та дуже суворі вимоги до менеджменту. До того ж, витрати на управління і контроль материнської організації набагато вищі, ніж витрати на видавання ліцензій або експорт. Через тривалий процес поєднання ресурсів їх гнучкість обмежена.

Отже, теорії іноземних прямих інвестицій звертають особливу увагу на переваги кожної форми вивчення ринку. Так, у *теорії інтернаціоналізації Йохансона–Валне* сказано, що на нових ризикованих ринках використовують мало ризиковані стратегії вивчення ринку (експорт, надання ліцензій) і лише з накопиченням досвіду і зменшенням ризику перевага буде надана ризикованим формам інтернаціоналізації (іноземним філіям).

Автори *еклектичної теорії* стверджують, що вибір форми виходу на ринок залежить від певних переваг. Тоді як трансфер портфельних ресурсів доцільний уже при існуванні переваг власності, для експорту ще потрібна наявність переваг інтернаціоналізації. Створення іноземної філії має сенс лише тоді, коли таким чином можна використати переваги місця розташування. Основні переваги, недоліки і передумови застосування **різних стратегій вивчення ринку** показані у табл. 3.6.

Ринкові трансакції – це передавання іншим підприємствам прав на розпорядження товарами, послугами або факторами виробництва. Ціна у даному разі відіграє управлінську роль. Прикладами ринкових трансакцій є експортна й імпортна діяльність, аукціони чи товарні біржі.

Таблиця 3.6.

**Переваги та недоліки альтернативних форм вивчення ринку**  
(узагальнено за <sup>226</sup>)

Форми вивчення ринку Критерії	Портфельний трансфер ресурсів	Експорт	Іноземні філії
Потреба у капіталі та ресурсах	мала	дуже мала	дуже велика
Ризик виходу на ринок	середній	дуже малий	дуже великий
Потенціал прибутку	середній	малий	дуже великий
Часова перспектива	середня	короткотривала	довготривала
Можливість використання характерних для країни переваг	велика	дуже мала	дуже велика
Потреба в управлінні і контролі	велика	дуже мала	дуже велика
Можливість управління і контролю	середня	дуже мала	дуже велика
Небезпека небажаного використання ноу-хау	значна	незначна	дуже незначна
Передумови для використання	договірна специфічність ноу-хау, має бути відтворена	необмежений обмін товарами і рух платежів, стабільність обмінного курсу	іноземний досвід, великий ринковий потенціал
Можливість використання переваг масового виробництва	мала	дуже велика	мала

До **переваг** ринкових трансакцій належать низький ступінь поєднання ресурсів і висока гнучкість. Їх **недоліки** виявляються у великих інформаційних витратах, небезпеці опортуністичної поведінки ринкових партнерів і високому ступені невпевненості. З огляду на те, що характерні риси ринкових трансакцій ми вже детально аналізували під час розгляду теорій інтернаціоналізації, тому не будемо їх тут розглядати (теорія інтернаціоналізації Баклі-Кассон). Зупинимося на *договірній кооперації*, відомій як Joint Venture або спільні підприємства і стратегічні альянси.

<sup>226</sup> Toyne B. Global Marketing Management. A Strategie Perspective / B. Toyne, P. G. Walters. – Boston: Mass. – 1993. –P. 112.

Кооперація – скоординоване співробітництво між самостійними у правовому і господарському відношеннях підприємствами. Вона відрізняється від утворення концерну або злиття кількох підприємств тим, що в останніх формах підприємства перебувають у господарському підпорядкуванні. Проте межа між цими двома формами прозора, тому що при кооперації господарська самостійність підприємств також обмежена.

Кооперацію можна здійснювати як у формі офіційної або договірної домовленості, так і у формі участі за допомогою капіталу в існуючій чи новоствореній організації. Якщо здійснити диференціацію за останнім критерієм, то можна виділити дві основні форми кооперації: Joint Ventures (спільні підприємства) і стратегічні альянси. З огляду на їхнє значення, що зростає, та специфічні проблеми менеджменту, ці форми кооперації потрібно детальніше розглянути, ніж дві інші форми власності.

Під **Joint Ventures** слід розуміти закріплену договором довготермінову форму кооперації між підприємствами, що базується на участі за допомогою капіталу і розподілі підприємницького управління та ризику. У результаті поєднання фінансових, особистих і матеріальних ресурсів, а також використання ноу-хау двох або більше партнерів з різних країн виникає незалежне з юридичної точки зору спільне підприємство. Мета кооперації полягає у спільній реалізації різних цілей, яких партнери не змогли б досягти самостійно. Різні форми організації Joint Venture узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**Альтернативні форми створення Joint Venture**

Критерії	Форми вияву
Галузі кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>постачання, виробництво, переробка або поєднання кількох видів діяльності</li> </ul>
Кількість партнерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>два або більше</li> </ul>
Напрямок кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>горизонтальний, вертикальний або латеральний</li> </ul>
Відносини участі	<ul style="list-style-type: none"> <li>мажоритарне, паритетне або майноритарне Joint Venture;</li> <li>Fade-out-Joint Venture (зменшення з часом частки капіталу іноземного партнера)</li> </ul>
Можливості впливу партнера	<ul style="list-style-type: none"> <li>рівні права;</li> <li>домінування одного партнера</li> </ul>
Тривалість і значення кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>коротко-, середньотермінова кооперація з оперативним значенням;</li> <li>довгострокова кооперація зі стратегічним значенням</li> </ul>
Мотиви кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>добровільна кооперація;</li> <li>кооперація, визначена умовами країни перебування</li> </ul>

Joint Ventures порівняно з іншими формами власності має багато **переваг**. Одна з них – *можливість використання ресурсів і знань про місцевий ринок й особливостей країни перебування* для малих і середніх підприємств. До того ж, завдяки співробітництву з партнером з цієї країни можна ознайомитися з існуючими правовими обмеженнями для 100% дочірніх підприємств, а також можна зменшити небезпеку націоналізації інвестицій.

**Недоліки** Joint Ventures полягають у розмаїтості *конфліктів мети і поведінки*, а також у великих координаційних витратах, що можуть сильно ускладнити інтеграцію у ТНК. З огляду на постійну необхідність узгодження між партнерами, послаблюються *гнучкість і здатність реагувати під час прийняття рішень*. Крім цього, існує небезпека *небажаного розпорошення знань й асиметричності навчання*.

Для уникнення недоліків Joint Ventures необхідно **прискіпливо підбирати партнерів**.

- одна з основних вимог – *відповідність визначеної мети підприємницькій культурі* партнерів. Лише за умови, якщо кооперація надає переваги всім підприємствам-учасникам, у них простежуються постійний інтерес збереження Joint Venture та готовність до надання необхідних ресурсів. Вирівняти підприємницьку систему цінностей і норм партнерів тим легше, чим більша відповідність готовності суб'єктів, які приймають рішення, до діяльності, ризику і компромісу між суб'єктами<sup>227</sup> ;
- емпіричні дослідження показують, що здійснювати Joint Venture тим легше, чим менші *відмінності у розмірі між підприємствами-партнерами*. Так, на підприємствах порівняних розмірів також можна очікувати на подібне організаційне регулювання. *Великі підприємства* зі створенням Joint Venture, як правило, *мають на меті переважно довготермінові стратегії*, тоді як *невеликі підприємства* передусім зацікавлені у *швидкій амортизації свого інвестованого капіталу*. Крім того, учасники Joint Ventures, яке створено партнерами, розміри котрих суттєво відрізняються, змушені вести *диспропорційну політику зростання*, тобто змінювати частку партнерів у початковому капіталі спільного підприємства<sup>228</sup>. Через складність спільної діяльності підприємств, на яких працюють *представники різних національностей*, можуть виникати конфлікти, тому велике значення приділяють *здатності управляти конфліктами*. Емпіричні дослідження показують, що переважно не самі конфлікти

---

<sup>227</sup> Killing J. P. Strategies for Joint Ventures Success / J. P. Killing. – New York, 1983. – P. 56.

<sup>228</sup> Meissner H. G: Joint Venture / H. G Meissner. – Stuttgart, 1976. – S. 917–924.

між управлінцями, а спроби їх уникнення призводять до нестабільності Joint Ventures<sup>229</sup>. Таким чином, успішне управління конфліктами полягає в тому, щоб вчасно їх виявити і вирішити. Необхідність високоефективного управління конфліктами зростає тоді, коли послаблюється позитивне сприйняття (етап «медового місяця») і культурні відмінності між партнерами чітко простежуються. Для того, щоб високоефективно використати конфлікти, які постійно виникають на цьому етапі, кризові настрої не мають змінюватись у напрямку обмеження зв'язків з партнерами, а вести до підвищення чутливості щодо їхніх культурно зумовлених цінностей.

До найбільш відомих прикладів здійснення Joint Ventures за участю німецького капіталу належить міжнародна діяльність компанії «Volkswagen» у Китаї і Чехії. У Китаї Joint Ventures було створено у 1984 р. Спочатку було передбачено виробництво 30 000 автомобілів і 100 000 моторів до 1992 р. З огляду на успішний розвиток Joint Ventures до 1995 р. було вироблено 560 000 автомобілів і 650 000 моторів загалом. З 1997 р. плани розширення передбачали кінцеву потужність щорічно 300 000 одиниць і розміщення в Китаї ще одного заводу з часткою створення вартості у розмірі 90%. Для утворення Joint Venture вирішальним фактором став **швидкий вихід на ринок, що через політичні і правові причини без китайського партнера був би неможливим. Таким чином, незважаючи на різну мету і культурні відмінності, «Volkswagen» віддав перевагу кооперативній формі власності.**

У Чехії основною причиною створення саме Joint Venture разом зі «Шкодою» була можливість шляхом виробничої діяльності отримати доступ до постачальників і ліцензіарів із Заходу, а також до висококваліфікованих працівників чеського підприємства-партнера. Оскільки «Шкода» була найсучаснішим виробником автомобілів у Східній і Центральній Європі і здобула позитивний імідж і популярність у Західній Європі, такі фірми, як «BMW», «Citroen», «Renault» і «Volvo», також були зацікавлені у співробітництві з підприємством. На відміну від діяльності у Китаї, кооперацію вибрали, насамперед, з огляду на профіль підприємства чеського партнера, тоді як мотиви ризикованості та ринкові мотиви мали другорядне значення<sup>230</sup>.

---

<sup>229</sup> Franko L. G. Joint Venture Survival in Multinational Corporations / Franko L. – New York, 1971.

<sup>230</sup> Posth M. Erfahrungen von Volkswagen beim Einstieg, Aufbau und Führung von Gemeinschaftsunternehmen in der Volksrepublik China / Posth M. / Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. N. Kumar u. H. Haussmann. – München, 1992. – S. 1013–1030; Posth M. Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures / M. Posth, G. Bergmann / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. – Wiesbaden, 1997. – S. 535–552;

Як вже зазначалося, однією з форм міжнародної кооперації, значення якої у підприємницькій практиці щораз зростає, є стратегічні альянси. Стратегічний альянс розуміють як **формалізоване довготермінове об'єднання підприємств**, яке служить для компенсації власних слабких сторін через потенціал переваг інших підприємств, щоб таким чином забезпечити стійку свою конкурентну позицію і поліпшити її в довготерміновій перспективі<sup>231</sup>. До **рис, що відрізняють стратегічний альянс від Joint Ventures**, належать такі:

- учасники стратегічних альянсів незобов'язані *вкладати капітал* у партнерське підприємство;
- тоді як основний мотив діяльності Joint Ventures – *орієнтація на збут*, для учасників стратегічних альянсів характерна *кооперація у галузях досліджень, розвитку і виробництва*;
- за висновками багатьох дослідників, учасники стратегічних альянсів використовують винятково *горизонтальну кооперацію між підприємствами*<sup>232</sup>. Інші науковці вважають, що учасники стратегічних альянсів застосовують також *вертикальну і латеральну кооперацію*<sup>233</sup>;
- стратегічні альянси часто здійснюють *обмін інформацією, ноу-хау, інституційним досвідом*, тобто нематеріальними товарами (*intangible assets*), угоди щодо яких через ринок з огляду на їхні специфічні особливості призводять до значних витрат<sup>234</sup>. Ось чому обмін послугами переважно відбувається у немонетарній формі;
- стратегічним альянсам властиве *довготермінове співробітництво*. Воно має стратегічний характер, якщо передбачає *обмін інформацією щодо важливої для успіху конкурентної стратегії* і служить для забезпечення та збільшення кількості конкурентних переваг<sup>235</sup>;

---

Groenewald H. Personalwirtschaft auf Marktwirtschaftskurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen / H. Groenewald, B. Leblanc. –Neuwied, 1996.

<sup>231</sup> Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Wiesbaden, 1994. – S. 63.

<sup>232</sup> Perlmutter H. V. Cooperate to Compete Globally / H. V. Perlmutter, D. A. Heenan // HBR. – 1986. – Vol. 64. – S. 136–152; Backhaus K. Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? / K. Backhaus, K. Pilz. – Düsseldorf-Frankfurt a.M., 1990. – S. 1–10.

<sup>233</sup> Harrigan K. R. Strategic Alliances and Partner Asymmetries / K. R. Harrigan // MIR. – 1988. – Vol 28, 1. – P. 53–72; Müller-Stewens G. Motive zur Bildung Strategischer Allianzen / G. Müller-Stewens, A. Hillig / Wegweiser für Strategische Allianzen, hrsg. v. C. Bronder u. R. Pritzel. – Frankfurt a.M., 1992. – S. 65–101.

<sup>234</sup> Rail W. Internationale Strategische Allianzen: Wege zum Erfolg / W. Rail / Internationalisierung von Unternehmungen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung, hrsg. v. E. Pausenberger. – Stuttgart, 1994. – S. 31–46.

<sup>235</sup> Devlin G. Strategic Alliances: Guidelines for Success / G. Devlin, M. Bleakley // LRP. – 1988. – Vol. 21. – P. 18–23.

- тоді як Joint Ventures засновують між підприємствами промислово розвинутих країн і підприємствами країн, що розвиваються, або країн з перехідною економікою, *партнери*, які входять до стратегічних альянсів, є *представниками промислово розвинутих країн*;
- Joint Ventures заснують переважно в традиційних галузях через побоювання небажаного розпорошення ноу-хау, тоді як стратегічні альянси частіше створюють у *новітніх високотехнологічних галузях*, серед яких: комп'ютерна, фармацевтична, аерокосмічна та автомобілебудівна промисловість, телекомунікації<sup>236</sup>.

Міжнародні стратегічні альянси поділяють на такі:

- *альянси горизонтального типу*, які створюються з організаціями, що ведуть діяльність на одному й тому самому етапі виробничого процесу і/або виробляють однорідні товари чи послуги.

*Так, завдяки МСА між європейськими телекомунікаційними компаніями «Deutsche Telecom», «France Telecom» і американською «Sprint» поєднано потужності цих фірм щодо надання послуг, пов'язаних з мережею Інтернету. Партнерство такого типу дає змогу реалізувати глобальну пропозицію послуг користувачам, які знаходяться у регіональних пунктах доступу до провайдерів;*

- *альянси вертикального типу* створюють з постачальниками комплектуючих виробів або послуг для фірми.

*Наприклад, компанія «Deutsche Telecom» у лютому 1997 р. повідомила про доповнення до підписаної ще у 1995 р. довготермінової угоди з американською компанією «Netscape Communication», що передбачало забезпечення «Deutsche Telecom» як виробника оригінального обладнання програмним продуктом «Netscape» в межах надання послуг «Deutsche Telecom» Інтернетом;*

- *альянси щодо дистрибуції товарів* передбачають довготермінове співробітництво з дистрибуторами або основними споживачами;
- *родинні диверсифіковані МСА* створюють з організаціями, що виробляють як **взаємодоповнюючі товари та послуги**, так і **взаємозамінні товари або послуги**. До першої категорії належать, зокрема, угоди між великими авіакомпаніями, які організують перельоти за далекими маршрутами, і невеликими перевізниками, що обслуговують регіональні маршрути, пов'язані з маршрутами основних перевізників. До другої категорії зараховують угоди між фірмами, котрі забезпечують стаціонарний (дротовий) телефонний зв'язок, й операторами сотового зв'язку для збільшення ємності їх спільної мережі;
- *перспективні диверсифіковані МСА* створюють з організаціями, що діють в первинно непов'язаних між собою галузях, між якими потенційно можливе (або вже відбувається) розмивання кордонів, як

---

<sup>236</sup> Müller-Stewens G. Motive zur Bildung Strategischer Allianzen / G. Müller-Stewens, A. Hillig / Wegweiser für Strategische Allianzen, hrsg. v. C. Bronder u. R. Pritzel. – Frankfurt a.M., 1992. – S. 65–101.

правило, завдяки інноваціям. Так, «Microsoft» починала свою діяльність як фірма, яка спеціалізувалась на виробництві операційних систем і прикладного програмного забезпечення. Згодом вона створила МСА з «Sega» – виробником відеоігор – і «Dream Walks SKG», котра створює фільми з метою отримання доступу до інформаційних ресурсів і виходу на ринок розважальних послуг.

Беручи за основу дослідження Мюллера-Стевенса і Хілліга<sup>237</sup>, можна виділити такі **переваги** стратегічних альянсів порівняно з іншими формами власності:

- *переваги, зорієнтовані на ресурси*, з'являються при поєднанні незначних фінансових і персональних ресурсів та отриманні доступу до захищених з правової точки зору і прихованих технологій партнера;
- *переваги у часі* з'являються при зменшенні періоду для розвитку шляхом поєднання ресурсів, забезпечення системної інтеграції та зменшення обсягу роботи в галузі досліджень і розвитку. Стратегічні альянси, що сприяють розвитку головних галузей промисловості, фінансово підтримують за допомогою технологічних програм ЄС «ESPRIT» і «EUREKA»;
- *переваги щодо витрат* з'являються при ефективнішому використанні вільних потужностей і реалізації переваг масового виробництва, а також при поєднанні та спільному використанні недостатніх ресурсів;
- *ринкові переваги* виявляються у наявності можливостей використання системи збуту партнерів. Передусім, у глобальних галузях стратегічні альянси мають служити для забезпечення переваг у світовому масштабі і подолання національних бар'єрів, створених у країні перебування;
- стратегічні альянси також створюються з огляду на *спекулятивні мотиви*. До них належать, наприклад, створення перешкод для прийняття невигідних рішень або проведення «fit»-тесту перед запланованим злиттям.

Як один з **недоліків** стратегічних альянсів виділяють *ризик втрати конкурентних переваг* у тимчасового партнера. Через забезпечення двостороннього доступу до стратегічного і конкурентного потенціалу існує небезпека небажаного розпорошення ноу-хау, що є набагато більшою, ніж у Joint Ventures. До того ж виявляються *проблеми планування, організації, контролю й підбору персоналу*, які особливо в кризовий час можуть негативно

---

<sup>237</sup> Müller-Stewens G. Motive zur Bildung Strategischer Allianzen / G. Müller-Stewens, A. Hillig / Wegweiser für Strategische Allianzen, hrsg. v. C. Bronder u. R. Pritzel. – Frankfurt a.M., 1992. – S. 65–101.



впливати на ефективність співробітництва, призводячи до значних витрат на їх вирішення.

Економічна теорія стратегічні альянси часто оцінює негативно. Так, на думку М.Портера<sup>238</sup>, поширення кооперації в одній галузі – перша ознака повільного економічного спаду, тому що це *перешкоджає зростанню інтенсивності конкуренції* та її позитивного впливу. Крім цього, стратегічні альянси породжують складні правові і політичні проблеми<sup>239</sup>.

Розглядаючи **фактори успіху** стратегічних альянсів, потрібно вказати на велику кількість спільних з Joint Ventures рис щодо вибору партнера. Емпіричні дослідження показують, що стратегічні альянси між сильними партнерами мають більше шансів на успіх<sup>240</sup>. На практиці ж сильні підприємства часто шукають меншого або слабшого партнера, щоб забезпечити постійний контроль за спільними проектами, тоді як слабші підприємства кооперуються з сильними, щоб таким чином здобути більше конкурентних переваг.

При розробці стратегій інтернаціоналізації за певних умов перевага надається такій формі як *100%-не дочірнє підприємство*. Його слід розуміти як право розпорядження, при якому материнська компанія набуває або утримує єдине право власності щодо іноземного підприємства. Залежно від особливостей законодавства у даному разі можливі різні правові форми.

**Перевагами** дочірнього підприємства щодо ринкових трансакцій вважають зменшення або уникнення витрат на трансакції. Порівняно з кооперативними формами, дочірньому підприємству, з огляду на широкі можливості управління і контролю та швидке прийняття рішень, легше інтегруватись у ТНК. До того ж існує більша незалежність і захищеність від небажаного розпорощення ноу-хау.

**Недоліки** дочірнього підприємства полягають у занадто великих обсягах залучених ресурсів і капіталу та високих порівняно з ринковими трансакціями координаційних витратах. Дочірні підприємства отримують лише незначні преференції від місцевих урядів, тому для них ризик націоналізації є найвищим серед різних форм власності. До того ж набуття характерного для даної країни ноу-хау часто триває довше, ніж при кооперативній формі власності.

При виборі форми виходу на ринок вирішується, чи потрібно брати до уваги вже наявні за кордоном ресурси – *придбання підприємства або придбання частки*, чи слід створити абсолютно нову комбінацію ресурсів – *створення підприємства*.

---

<sup>238</sup> Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. Porter– München 1991. –S. 563.

<sup>239</sup> Blancke W. Evolution und Strategische Allianzen. Der Einfluß von Strategischen Allianzen auf den Wettbewerb / W. Blancke. – Bayreuth, 1994.

<sup>240</sup> Bleeke J. Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße / J. Bleeke, D. Ernst / Rivalen als Partner. Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, hrsg. v. J. Bleeke u. D. Ernst. – Frankfurt a.M.-New York, 1994. – S. 34–53.

**Переваги** створення підприємства полягають у широкому спектрі альтернативи рішень при виборі місце розташування. До того ж можна уникнути монопольних та офіційних обмежень і необхідні інвестиції можуть здійснюватися протягом тривалого часу. Емпіричні дослідження показують, що нові організаційні форми та концепції виробництва і надання послуг легше імплементувати на нових, ніж на тих підприємствах, що вже існують.

Один із основних **недоліків** створення підприємства – повільніше просування на ринок, що зменшує можливість отримання перших прибутків. У разі малих підприємств з невеликим міжнародним досвідом, як і на великих дуже ризикованих ринках це може бути перевагою, тому створення нових підприємств як іншої форми розміщення на ринку робить можливим високоефективне навчання.

**Переваги** придбання підприємства або його частки у вже діючому підприємстві (brownfield investment) полягають у швидкому просуванні на ринок, наявності можливостей використання існуючих каналів збуту та постачання, випробуваних технологій, організаційних структур і професійних вмінь та навичок працівників. При цьому потрібен менший обсяг капіталу, ніж при створенні підприємства. Так, наприклад, у країнах Центральної і Східної Європи багато підприємств були недооцінені, тому їх можна було придбати за ціною, нижчою за реальну.

**Недоліком** придбання підприємства вважають тривалий пошук підприємств-кандидатів на придбання, що потребує значних витрат, причому процес оцінювання їхніх сильних і слабких сторін ускладнений обмеженим доступом до внутрішньої інформації про них. Дуже важко здійснювати фінансове оцінювання підприємства, що непросто зробити навіть при придбанні підприємства у країні перебування. Інша важлива проблема – нез'ясованість відносин власності, а також наявність можливих боргів, як у разі неврахованого ризику під час придбання підприємств у країнах Центральної і Східної Європи. Крім цього, інновації підприємств ускладнені існуючими організаційними і персональними структурами.

Щодо переваг різних форм просування на ринок емпіричні дослідження показують, що багато купівель підприємств були невдалими. Це становить особливу проблему тоді, коли культурні й організаційні відмінності між тим підприємством, яке купує, і тим, яке купують, дуже великі. Ось чому при капіталомісткому виробництві радять купувати діюче підприємство, а при працемісткому виробництві створювати нове<sup>241</sup>.

Якщо *критично оцінювати* форми міжнародного бізнесу, то потрібно зауважити наступне. Практично будь-які фірми входять у міжнародний бізнес поетапно. Експорт, як правило, передує організації виробництва в іншій

---

<sup>241</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden 1995. – S. 27.

країні, а використання іншої організації для здійснення операцій за кордоном випереджує ведення їх власними силами. Залежно від виду продукції і ринку одна й та сама фірма може одночасно перебувати на кількох етапах інтеграції у міжнародний бізнес. Керівництво фірми може усвідомлювати, що специфіка характеристик країн потребує досягнення певного ступеня інтегрованості.

У межах фірми може виникати напруженість відповідно до змін у процесі здійснення міжнародних операцій. Наприклад, перехід від експорту до організації виробництва за кордоном часто стає причиною скорочення працівників відділу, що відповідає за виробництво в країні перебування. Різні відділення фірми можуть вважати, що і вони мають право на збут своєї продукції у країні, в якій фірма має намір розпочати свою діяльність. Юристи, маркетологи і технічні експерти часто дотримуються доволі різних думок щодо конкретного контракту. В таких умовах необхідно застосовувати груповий метод оцінювання рішень.

*Процес вибору часу виходу на ринок* – третій і останній етап процесу інтернаціоналізації. **Переваги раннього виходу на ринок** (leader or first mover advantages) полягають, перш за все, у наявності можливостей вилучення прибутку, який отримується від впровадження на ринок нового продукту, або створенні великої кількості ринкових бар'єрів. Так, можна полегшити дотримання стандартів товарів, створення переваг для споживачів щодо певних товарів або послуг і налагодження довготермінових споживчих зв'язків. До того ж цілком можливим є раннє налагодження зв'язків із постачальниками і споживачами, що має особливе значення у слаборозвинутих країнах. Підприємства, які одними з перших розпочинають свою діяльність на новостворених ринках (emerging markets), від урядів цих країн отримують інвестиційні та податкові пільги. Таким чином, емпіричні дослідження показують, що піонери цієї справи швидше здобувають довготермінові конкурентні переваги порівняно з наступниками й успішніше працюють протягом тривалого часу<sup>242</sup>. Як стверджують представники постмодерністської теорії міжнародного менеджменту, ця роль часового фактору як конкурентної переваги може в майбутньому зростати.

**Переваги пізнього виходу на ринок** (follower advantages) виявляються на ринках з високим рівнем невпевненості і швидкою зміною споживчих переваг. Висока динаміка та непослідовність розвитку зовнішнього середовища характерні для новостворених ринків. Таким чином ранній вихід на ринок зумовлює необхідність постійного пристосування, в той час як пізній

---

<sup>242</sup> Meffert H. Timingstrategien des internationalen Markteintritts / H. Meffert, C. Poes / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. – Wiesbaden, 1997. – S. 253–266, S. 261.

– може відбуватися в набагато стабільніших ринкових умовах. Крім цього, підприємства, що пізно виходять на ринок у країнах з високим рівнем прозорості ринку, враховують досвід піонерів (free rider-Effekt) і таким чином уникають помилкового інвестування<sup>243</sup>.

*Як приклад можливих недоліків у стратегії раннього виходу на ринок можна навести діяльність німецького виробника взуття «Salatander» у колишньому СРСР. Після того, як підприємство почало успішно функціонувати в умовах планово-адміністративної системи країни завдяки створенню спільних підприємств у тодішньому Ленінграді, Рязані та Вітебську й отримало великі прибутки, після розвалу радянської імперії воно прийняло багато помилкових стратегічних рішень. Так фірма «Salatander» до кінця 80-х рр. XX ст. змогла порозумітися з офіційною владою і використати існуючу в ті часи державну систему розподілу, але, з іншого боку, вчасно не створила своєї мережі роздрібної й оптової торгівлі. Загострення конкуренції зовнішньоекономічного відкриття ринку призвело до того, що наприкінці 80-х рр. підприємство, що перевезло з ФРН до СРСР переважно технічно застаріле виробниче обладнання вже не було конкурентоспроможним порівняно з іншими закордонними фірмами через низьку якість продукції та змушене було боротися зі значними проблемами щодо погіршення іміджу. Як результат, у середині 90-х рр. XX ст. воно вийшло з ринку колишнього СРСР<sup>244</sup>.*

Поряд із динамікою зовнішнього середовища, непевненістю майбутнього розвитку і схильністю до ризику підприємства переваги різних стратегій вибору часу виходу на ринок залежать від величини підприємства. Більші й, отже, фінансово сильніші підприємства тенденційно мають вищі можливості відтягнути період виходу на іноземний ринок, щоб потім шляхом залучення за той час заснованого підприємства збільшити до відповідного рівня ринкову частку. Менші і, як правило гнучкіші підприємства, навпаки, відповідають такій стратегії: досягнення певних часових переваг завдяки ранньому виходу на ринок й отримання швидких прибутків ще до того, як конкуренція стане інтенсивною після виходу на ринок іноземних підприємств.

Спираючись на теорію монополістичних переваг, можна також навести такі аргументи: вихід на ринок має відбуватися тим раніше, чим меншими є

---

<sup>243</sup> Meffert H. Poes C. Timingstrategien des internationalen Markteintritts / H. Meffert, C. Poes / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. – Wiesbaden, 1997. – S. 253–266, S. 261.

<sup>244</sup> Holtbrügge D. Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland. Wirtschaftspartner Rußland / D. Holtbrügge / Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, hrsg. v. M.K. Welge u. D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1996. – S. 19-43, S. 23.

переваги власності певного підприємства. Чим вони більші, тим довший час підприємство може відкладати вихід на ринок, не зменшуючи при цьому шанси на отримання прибутку.

Завдяки паралельному здійсненню на ряді ринків діяльності з досліджень і розвитку значно зростає ймовірність досягнення успіху в галузі досліджень і з'явився доступ до наукової спільноти у країнах перебування дослідницьким потенціалом. Близькість до ринку, необхідна для забезпечення довготермінового перебування на ринку і стабільного ринкового положення, можна використати лише у тому разі, коли діяльність з досліджень і розвитку цілком здійснюється на цих ринках, що має особливе значення для товарів з високим рівнем непристосованості до місцевих умов. Водночас не існуватиме необхідність пристосування до різних переваг клієнтів щодо часу та витрат.

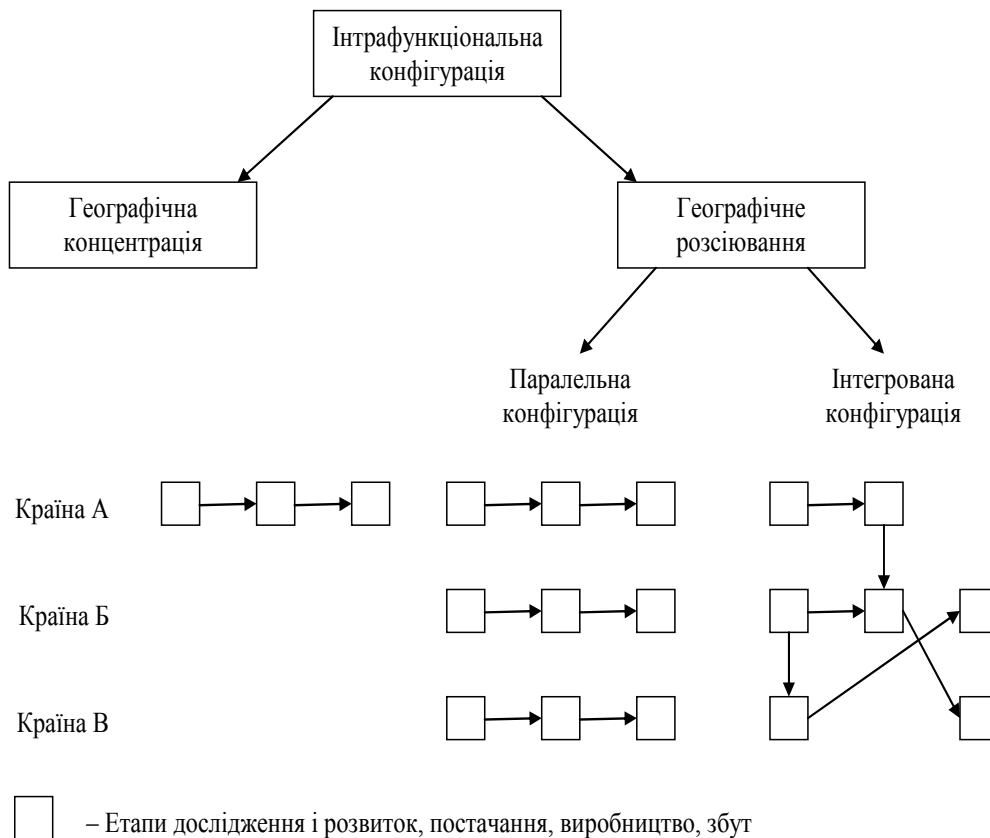


Схема 3.19 Типові альтернативи інтрафункціональної конфігурації створення вартості у ТНК

Зважаючи на міжнародний поділ праці слід очікувати, що виявляться синергічні ефекти, переваги у часі та навчанні. Міжнародні об'єднання шукають можливості для досягнення переваг гнучкості, тому що перспективно нові ідеї можна використати в науково-дослідних, дослідницьких програмах і програмах розвитку, трудові та фінансові ресурси простіше мобілізувати і перемістити за короткий час, а малоуспішні проекти доцільніше перервати.

Великих успіхів у міжнародній інтеграції дослідницької діяльності та діяльності з розвитку досяг виробник автомобілів – компанія «Форд». З початку 1995 р. нові моделі не розробляють паралельно на окремих дочірніх підприємствах для відповідних регіональних ринків, а їх спільно розробляють п'ять лабораторій, розміщених по всьому світу. Централізоване розташування комп'ютерів у мережі, обмін результатами в режимі реального часу і комунікація через інтерактивну відео апаратуру роблять можливими одночасну роботу лабораторій над одним проектом і результати роботи однієї з лабораторій можуть передаватися по всьому світу. Використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій сприяє візуалізації діяльності з розвитку, тобто вона відбувається не у попередньо визначеному місці, а є результатом мережевого поєднання діючих децентралізовано команд з розвитку<sup>245</sup>.

В системі світової економіки розвинулися транснаціональні форми організації постачання, виробництва та збуту ТНК. Воно має свої особливості у просторовому аспекті (схема 3.19).

**Географічна концентрація постачання** характеризується переведенням усіх видів діяльності з постачання на одне підприємство (як правило в материнську організацію) й обмеженістю постачальників, які перебувають там, де діє це підприємство. Переваги вказаної альтернативи – використання ефектів зменшення коштів, що виникають у результаті централізації процесу постачання. Завдяки обмеженню кількості постачальників і збільшенню обсягів закупівель часто надають знижки. Крім цього, тісна і, як правило, довготривала співпраця з невеликою кількістю системних постачальників забезпечує єдину якість напівфабрикатів, що особливо важливо для високотехнологічних товарів. Однак при одночасному розпорощенні виробництва у світовому масштабі, географічна концентрація постачання потребує високоефективного планування і розробки логістичних методик. Постачання на географічно віддалені виробничі об'єднання спричиняє значні транспортні витрати, при відносно невисокій вартості напівфабрикатів робить необхідним географічне розпорощення суб'єктів постачання.

У межах **характерного для окремих країн паралельного постачання** однакові напівфабрикати постачають з різних країн. Найбільше значення

---

<sup>245</sup> Martin H. P. Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand / H. P. Martin, H. Schumann. – Hamburg: Reinbek, 1996. – S. 137.

ця альтернатива має для товарів, які не можливо або важко замінити (нафта, дорогоцінні метали), які надходять з країн із нестабільною політичною ситуацією. Для географічно розпорощених виробничих об'єднань навпаки характерне постачання напівфабрикатів у певні країни (local sourcing) з огляду на невеликі транспортні витрати, короткий час поставки і незначний негативний вплив на навколишнє середовище. До того ж, особливі для окремих країн преференції споживання можуть бути враховані вже на початку процесу виробництва. У багатьох країнах перебування транснаціональні корпорації змушені до цього через бар'єри для імпорту або законодавство у регіоні. Це передбачає, що створення вартості до певної міри відбувається у країні розташування і напівфабрикати мають надходити переважно від постачальників даних країн. Передусім саме у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою це часто призводить до проблем із якістю, що робить необхідним багаторазову технічну, фінансову і персональну підтримку постачальників у регіонах. Недолік регіонального законодавства можна усунути так: ключові постачальники переходять за кордон у слід за своїми клієнтами, де засновують дочірні підприємства і таким чином стають з точки зору права вітчизняними постачальниками<sup>246</sup>.

Переваги **міжнародного об'єднання постачальників**, яке часто називають «global sourcing», насамперед, полягають у наявності можливостей для використання відмінностей у витратах між окремими країнами. Крім цього, завдяки перенесенню ризиків постачання на велику кількість постачальників, його надійність може зрости. Іншими перевагами вважають можливість гнучкого реагування на зміни у пропозиції, ціні й обмінних курсах. Порівняно з двома іншими альтернативами політики постачання, дана політика потребує найбільших координаційних витрат на міжнародну постачальницьку діяльність та створення міжнародної мережі логістики<sup>247</sup>.

**Географічна концентрація процесу виробництва на підприємстві, яке працює в масштабі світового ринку** (world scale plant) особливо доцільна у галузях з високим потенціалом зниження витрат, який можна використати лише незначною мірою при розподілі виробництва на велику кількість країн. При суворій стандартизації товарів і послуг може бути підвищена ефективність процесу виробництва. Недолік постійної концентрації полягає у тому, що зі збільшенням кількості виробленої продукції, загальні витрати на її одиницю зменшуються, але транспортні витрати через збільшення відстаней до ринків збуту від місць виробництва, навпаки зростають, особливо для товарів, розмір і вага яких відносно великі щодо витрат виробництва.

---

<sup>246</sup> Grochla E. Beschaffungspolitik, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / E. Grochla, R. Fieten. – Stuttgart, 1989. – S. 203–214, 208.

<sup>247</sup> Arnold U. Logistik, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / U. Arnold. – Stuttgart, 1989. – S. 1340–1356.

Ще один недолік концентрації – недостатня пристосовуваність до відмінних у регіональному масштабі преференцій споживачів.

**Наявне в окремих країнах паралельне виробництво** характеризується виробничою системою, де вертикально інтегровані та територіально сконцентровані процеси виробництва здійснюють з урахуванням особливостей окремих країн. Поряд з галузями, де важливим є пристосування до місцевих умов і товарами, величина і вага яких порівняно з витратами на виробництво відносно великі, для окремих країн характерне паралельне виробництво, що часто функціонує особливо у тих галузях, де технологічні якості процесу виробництва не дають змоги здійснити міжнародний поділ праці або він можливий з великими труднощами. Так, зокрема, у межах хімічного процесу виробництва загальний виробничий цикл має відбуватися в одному місці. Характерне для окремих країн паралельне виробництво дає змогу гнучко переміщувати виробництва між різними валютними просторами, і таким чином можна обмежити ризик обмінних курсів.

**Міжнародне об'єднане виробництво** навпаки, характеризується такою системою, в якій виробничий процес між виробничими одиницями з низьким ступенем готовності відбувається протягом багатьох етапів і різних форм вияву міжнародного поділу праці. На відміну від традиційної концепції, за якою вироби спочатку концентровано виробляють в одному місці (як правило, у країні походження), а виробництво в інших країнах служить винятково для пристосування до ринкових вимог країни походження, міжнародне об'єднане виробництво буде вестись значною мірою у формі виробничої мережі, що відрізняється географічною розпорошеністю різних етапів виробництва, типів продукції або його технології. Це можливо завдяки розвитку галузі комп'ютерної технології (CAM, CAD, CIM і т. ін.) і нових форм організації праці (Lean Management, Total Quality Management, Just-In-Time-Produktion, Simultaneous Engineering тощо).

Переваги міжнародних виробничих мереж полягають у систематичному використанні переваг розміщення і спеціалізації. На відміну від географічної концентрації процесу виробництва, у даному разі, особливо важливі не ефекти масштабу, а порівняльні переваги окремих країн перебування. Спеціалізація різних етапів виробництва, видів продукції або технології виготовлення в окремих країнах робить можливим досягнення ефектів зменшення розміру в межах певних етапів процесу виробництва. Крім цього, виробничі мережі мають вищу здатність пристосовуватись до різних вимог попиту. Проте реалізація цих переваг ускладнена наявністю регіональних відмінностей у стандартах якості та проблеми логістики.

Як і в інших функціональних галузях, **міжнародна концентрація збутової діяльності**, передусім характеризується перевагами витрат. Використання чужих каналів розподілу, таких як торговельні будинки на окремих ринках інших країн, дає змогу використати їхні знання про місцеві ринки. Крім



цього, не потрібно використовувати ніяких фінансових або персональних ресурсів для створення децентралізованих збутових структур, що часто неможливо для малих і середніх підприємств.

Використання наявних збутових структур пов'язане з меншою близькістю ринку і меншими можливостями оподаткування та контролю. Так, у країнах з перехідною економікою і країнах, що розвиваються, наявні структури оптової і роздрібно торгівлі мають лише незначний рівень ефективності, тому використання призводитиме до відмінностей у часі та витратах і недоліків якості. Концентрація збутової діяльності ускладнена ще й тим, що рішення в галузі політики розподілу мають лише незначний потенціал стандартизації. Перенесення збутової діяльності на ринки окремих країн можна спостерігати, насамперед, для складних товарів, що потребують значного сервісу і консалтингу, спеціальних знань, а також продажного та післяпродажного сервісу<sup>248</sup>. До того ж М.Портер вказує, що збут має відбуватися недалеко від найважливіших клієнтів, з тією метою, щоб швидко і просто забезпечувати пристосування до регіональних особливостей попиту. Розглянуті у другій темі теорії міжнародної підприємницької діяльності чітко показують, що мотиви збуту мають найбільше значення для інтернаціоналізації підприємств, тому збутову діяльність швидше і частіше переміщують за кордон, ніж інші етапи діяльності.

На відміну від інших функцій, **міжнародне збутове об'єднання** через безпеку конкуренції всередині підприємства має невелике значення, тому, на нашу думку, не слід детально описувати цю альтернативу.

При обговоренні типових стратегічних альтернатив транснаціональної корпорації вже зазначено, що вони тяжіють як до інтеграції у світовому масштабі, так і до регіонального пристосування своєї діяльності.

Емпіричні дослідження підтверджують, що оптимальний ступінь стандартизації неможливо визначити для однієї ТНК загалом. Його необхідно окремо перевірити для кожного виду виробничої діяльності, підприємницького процесу та всіх етапів інтернаціоналізації. Ця особливість транснаціональної стратегії простежується на схемі 3.20.

Вихідний пункт визначення оптимального рівня стандартизації – дослідження відповідної галузевої характеристики, що вже було зроблено під час вивчення теорії глобальної конкуренції М.Портера. Другий крок – аналіз специфічних характеристик підприємства, що також було детально подано у теорії ТНК, зорієнтованій на ресурси. Третій етап – це перевірка переваг стандартизації і диференціації відповідних функцій або діяльності зі ство-

---

<sup>248</sup> Schneider D. J. G. *Distributionspolitik und Vertriebswege bei internationaler Unternehmenstätigkeit: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann / D. J. G. Schneider. – München, 1992. – S. 735–755, 748.

рення вартості загалом, після чого роблять оцінку завдань, які потрібно виконати у межах процесу виконання цих функцій.

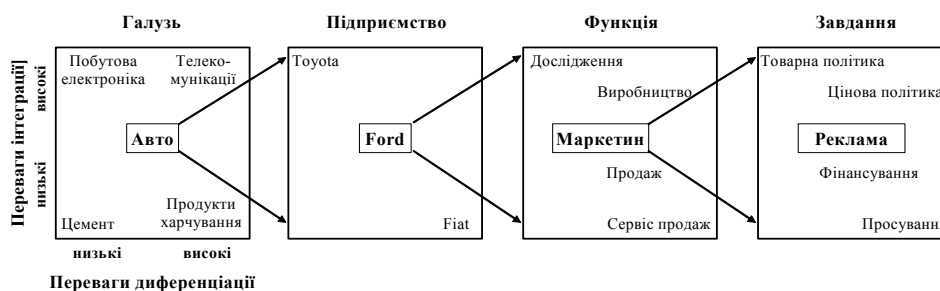


Схема 3.20 Оцінка переваг глобалізації і локалізації на прикладі автомобільної промисловості (джерело<sup>249</sup>)

Дуже швидко дійшли згоди дослідники щодо стандартизації діяльності в галузі маркетингу, тому як приклад потрібно перелічити переваги стандартизації та диференціації. На основі емпіричних досліджень науковці дійшли до таких висновків<sup>250</sup>:

- найбільший потенціал стандартизації в межах маркетинг-міксу має товарна **політика**. Основна мета стандартизації заходів товарної політики полягає у використанні потенціалу зниження витрат за допомогою виробництва ідентичних товарів або надання послуг у ряді країн.

<sup>249</sup> Ghoshal S. Global Strategy: An Organizing Framework: SMJ: Vol. 8. – 1987. – P. 425–440, 429.

<sup>250</sup> Sorensen R. S. How Multinationals View Marketing Standardization: HBR: Vol. 53 / R. S. Sorensen, U. E. Wiechmann. – Vol. 3. – 1975. – P. 38–54, P. 166–167; Beutelmeyer W. Standardisierung der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen / W. Beutelmeyer, H. Mühlbacher. – Linz, 1986; Kreutzer R. Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing. Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze / R. Kreutzer. – Wiesbaden, 1989; Kreutzer R. Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing. Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze / R. Kreutzer. – Mannheim, 1987; Bolz J. Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten / J. Bolz. – Darmstadt, 1992; Bolz J. Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten / J. Bolz. – Münster, 1991; Backhaus K. Internationales Marketing / K. Backhaus, J. Büschken, M. Voeth. – Stuttgart, 1996; Paul T. Globales Wertschöpfungsmanagement. Forschung & Entwicklung-Produktion-Marketing/Vertrieb / T. Paul. – Wiesbaden, 1998; Paul T. Globales Wertschöpfungsmanagement. Forschung & Entwicklung-Produktion-Marketing/Vertrieb / T. Paul. – Dortmund, 1997.

В підприємницькій практиці найважливіше значення мають маркові назви, дизайн товару й упаковки;

- у сфері **комунікаційної політики** найбільший потенціал стандартизації мають рекламні повідомлення і рекламні матеріали, а також рекламний носій. До того ж можна простежити стандартизацію стимулювання продажу і паблік рілейшнз. З огляду на те, що міжнародна стандартизація комунікаційної політики через відмінності у мовах, засобах масової інформації й інформаційних звичках всеж призводить до низького рівня ефективності, у багатьох ТНК вона зумовлює проведення загальних міжнародних кампаній. Причому основні аспекти комунікаційної політики, такі як рекламне повідомлення, цільові групи і рекламні агенції, обов'язково затверджують у світовому масштабі, а оперативне пристосування до відповідної регіональної специфіки, наприклад, вибір засобів масової інформації, покладаються на окремі дочірні підприємства;
- у межах **політики розподілу** ТНК намагаються, передусім, уніфікувати вибір й оформлення каналів збуту в світовому масштабі. Крім цього, фізичну дистрибуцію товарів і послуг стандартизують для забезпечення використання єдиного в міжнародному масштабі часу, готовності, якості та гнучкості постачання. Уніфікація каналів розподілу та дистрибуційної політики часто ускладнена неоднорідністю регіональних каналів постачання і відсутністю міжнародної мережі розподілу;
- метою стандартизації **цінової політики**, має стати зменшення невпевненості та невдоволеності важливих клієнтів щодо різних у національному масштабі цін й умов платежів. Завдяки узгодженості у міжнародному масштабі цінової політики, мінімізується небезпека конкуренції в межах підприємства у формі реімпорту. До того ж для різних країн, регіонів або ринкових сегментів створюють цінові групи. Однак результати багатьох емпіричних досліджень показують, що можливості стандартизації заходів з цінової політики загалом зовсім незначні. Це стосується насамперед товарів масового вжитку, які збувають по всьому світу, тоді як для промислових і високоякісних споживчих товарів з огляду на їхню спрямованість на невеликі, купівельно спроможні цільові групи існує середній потенціал стандартизації.

Проблеми, пов'язані з диференційованою міжнародною ціновою політикою можна чітко простежити на прикладі реімпорту легкових автомобілів. З огляду на те, що ціни на них через знецінення валюти та відмінності в оподаткуванні Італії й інших європейських країн нижчі, ніж у Німеччині, на 30%, німецькі виробники автомобілів зазнали значних збитків через реімпорт. Багато кінцевих споживачів і торговців скористалися цими суттєвими відмінностями у цінах: вони купували німецькі легкові автомобілі для особистого вжитку або для перепродажу їх у Німеччині. Порівняння цін стало можливими завдяки про-

зорості ринку та доступності інформації про ціни, які регулярно публікують Європейська Комісія і спеціалізовані агенції. Залучені підприємства намагаються обмежити реімпорт за допомогою модифікацій товару, надання різних сервісних послуг або встановлення квот на кількість продукції, яку постачають дилерам на основі регіональних прогнозів збуту. Однак з огляду на значну цінову різницю між постачанням через «чорний» ринок і законні канали збуту виробника, дія цих заходів дуже незначна<sup>251</sup>.

Якщо узагальнити емпіричні дослідження, то виявиться, що товарна і комунікаційна політика мають найвищий потенціал стандартизації. Заходи у галузях дистрибутивної та цінової політики, навпаки, менше піддаються стандартизації.

На відміну від підприємств з інтернаціональною або мультинаціональною стратегією, підприємства з транснаціональною стратегією відрізняються **паралельним або одночасним входженням на ринки ряду країн**. Інтенсивна конкуренція у часі в багатьох галузях та наявність значної кількості клієнтів, постачальників і конкурентів, які діють у світовому масштабі, зумовлюють необхідність одночасного збуту інновацій у всіх провідних країнах<sup>252</sup>. Крім цього, географічна розпорошеність і спрямована на завдання фрагментизація діяльності зі створення вартості потребує безпосередньої присутності фахівців у кожному місці, де існує можливість використання національних відмінностей, ефекту масштабу (економія на масовості виробництва) і переваг об'єднань для підприємства взагалі.

Одночасний вихід певного підприємства на велику кількість іноземних ринків суперечить теорії товарного циклу Р.Вернона, що передбачає часовий лаг між веденням діяльності у країні походження, промислово розвинутих країнах і країнах, що розвиваються. Стратегія паралельного або одночасного виходу на ринки ряду країн передбачає, передусім, відмову від ефектів навчання або досвіду поступового виходу на ринок. Ще один **недолік** цієї стратегії – вищі вимоги до фінансових, матеріальних та персональних ресурсів підприємства.

**Переваги** вказаної стратегії – швидша амортизація інвестицій і диверсифікація ринкового ризику у деяких країнах (портфельний ефект). До того ж одночасний вихід на ринки робить можливим реалізацію ефектів масштабу та переваг стандартизації<sup>253</sup>.

---

<sup>251</sup> Backhaus K. Internationales Marketing / K. Backhaus, J. Büschken, M. Voeth. – Stuttgart, 1996. – S. 31, S. 129.

<sup>252</sup> Ohmae K. Macht der Triade / K. Ohmae. – Wiesbaden, 1985. – S. 44.

<sup>253</sup> Meffert H. Timingstrategien des internationalen Markteintritts: Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle / H. Meffert, C. Poes. – Wiesbaden, 1997. – S. 253–266, 255.

### 3.3. Відносини між материнською та дочірньою організаціями на світовому ринку

Одна з основних організаційних проблем міжнародного підприємства полягає в тому, щоб забезпечити відповідний рівень автономності дочірніх підприємств через використання визначених інструментів координації й оподаткування так, щоб прийняті рішення, з одного боку, відповідали стратегії підприємства, а з іншого – щоб їхня мотивація для підприємницької ініціативи і спроможність пристосуватися до національних умов не були надто обмеженими. Для вирішення організаційних проблем служать *структурні та процесуальні інструменти організації*, що аналізуються нижче.

Особливості й інтенсивність структурних змін, виявлених у результаті інтернаціоналізації, значною мірою залежать від **форми і ступеня міжнародної діяльності** певного підприємства<sup>254</sup>. На початковому етапі інтернаціоналізації існуюча вітчизняна організація доповнюється переважно експортним відділом. Видача ліцензій і консультативні контракти також не викликають суттєвих організаційних змін. Лише після того, як наголос міжнародної діяльності буде зміщено з експорту на ліцензійні угоди і виробництво за кордоном, частина іноземної діяльності у загальному обороті підприємства досягне значного розміру, а це призведе до конфліктів інтересів між різними підрозділами материнської організації, які вже неможливо вирішити за допомогою існуючої структури. Таким чином, підвищення рівня інтернаціоналізації певного підприємства потребує реорганізаційних заходів, що впливають як на структуру де-юре, так і на структуру де-факто.

**Структура де-юре** вміщує правові форми центрів прийняття рішень й оформлення правових і майнових відносин між материнською організацією та окремими дочірніми підприємствами. Основна мета організації даної структури – оптимальне управління фінансовими потоками, мінімізація негативного впливу податків і обмеження відповідальності. Отже, найважливішими факторами впливу є система оподаткування та право на участь у прибутку підприємства відповідної країни, що приймає.

**Структура де-факто** служить для обмеження сфер відповідальності для поточних процесів прийняття рішень і контролю. Її основні форми виявляються при використанні тих самих структурних принципів, що і на підприємстві, яке функціонує на національному ринку. Таким чином, вид спеціалізації, на який зорієнтовано створення підсистеми другого ієрархічного рівня, виникає при спеціалізації на виконання функціональної організації та на об'єкти дивізіональної організації і спеціалізації на регіони регіональної організації.

---

<sup>254</sup> Welge M. K. Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte / M.K. Welge, K. Macharzina. – Stuttgart, 1989. – S. 1590–1602, 1592.

Конкретні форми вияву операційних організаційних структур міжнародних підприємств, на відміну від національних підприємств, вирізняються за ступенем реалізованої інтеграції іноземного підприємства у загальній стратегії підприємства. В ідеалі можливі дві альтернативи організації<sup>255</sup>:

- *диференційовані структури* характеризуються чітким розподілом іноземного і вітчизняного бізнесу. Міжнародна діяльність об'єднана у самостійну в правовому плані одиницю, таку як холдингове товариство або міжнародний відділ підприємства;
- *інтегровані структури* не передбачають у материнській організації розподілу між вітчизняною й іноземною галузями діяльності. При цьому створюють сегменти, керівники яких відповідають як за вітчизняні, так і за іноземні види діяльності. Таким чином, усувається розбіжність між національним і міжнародним бізнесом та надається підтримка міжнародній орієнтації підприємства.

Диференційовані структури використовують переважно на підприємствах, іноземна діяльність яких ще відносно незначна або товарну політику яких згідно з національними вимогами можна охарактеризувати як однорідну. Часто диференційовані структури створюють у формі міжнародних відділів, що виникають, як правило, на базі колишніх експортних відділів. Характерна риса диференційованої структури – те, що і міжнародні відділи контролюють іноземний бізнес загалом або його значну частину і при цьому забезпечують особливу увагу топ-менеджменту до власної діяльності (див. схему 3.21).



Схема 3.21 Диференційована організаційна структура з міжнародним відділом

Міжнародні відділи можна диференціювати відповідно до організаційного статусу, рівня і щодо відповідальності й автономії. Найчастіше використовують у діяльності організацію іноземного відділу у формі *іноземного холдингу*. При цьому всі види закордонної діяльності об'єднують у самостійне в правовому плані товариство, яким управляють як прибутковим центром

---

<sup>255</sup> Welge M. K. Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte / M.K. Welge, K. Macharzina. – Stuttgart, 1989. – S. 1590–1602, 1593.

(*profit center*), тобто економічний успіх іноземного підприємства окремо визначають, фіксують й оцінюють.

Із середини 60-х рр. XX ст. на американських підприємствах по-різному виявилися тенденції розвитку міжнародних відділів. Однією з альтернатив є видалення лінійної відповідальності при одночасному перекладенні типових штабних функцій, таких як сплата податків, менеджмент персоналу, планування і контролінг. Ще одна тенденція зменшення лінійної відповідальності міжнародного відділу, причому певні іноземні дочірні підприємства підпорядковуються вітчизняним товарним відділам. На багатьох підприємствах, навпаки, відбувається регіоналізація іноземного відділу, під час якої як реакція на підвищення рівня інтернаціоналізації відбувається створення так званих регіональних управлінь, що мають забезпечувати кращу регіональну координацію.

У Німеччині міжнародний відділ, як правило, підпорядковується керівникові фінансового відділу, рідше – керівникові відділу збуту. Внутрішній поділ відбувається або за участю, або за відповідними завданнями. Він враховує такі етапи, як<sup>256</sup>:

- збір, підготовка і подальше керівництво інформацією;
- співробітництво у наглядових органах або в управлінні справами дочірніх підприємств;
- співробітництво при підготовці бюджету дочірнього підприємства;
- проведення екзаменаційних робіт у дочірніх підприємствах;
- співробітництво під час купівлі-продажу дочірніх підприємств.

Як *переваги* диференційованої структури варто виділити спеціалізацію, що означає поєднання працівників з міжнародними знаннями і досвідом в одному відділі, а також скорочення комунікаційних шляхів. До *недоліків* належать схильність до ізоляції, що часто трапляється за таких умов, труднощі у неспроможності застосування інновацій певною країною на іноземних ринках. Таким чином, диференційовані структури є лише у тому разі відповідними для інтернаціоналізації структурами, коли іноземна діяльність ще не відбувається у встановлених обсягах, ступінь диверсифікації міжнародного відділення незначний і немає достатньої кількості керівників з досвідом роботи за кордоном.

При побудові інтегрованих структур перевага віддається часто функціональним формам. За умови інтегрованої функціональної структури відбувається інтеграція іноземної діяльності у функціональні підрозділи (див. схему 3.22). При цьому наявні певні переваги для тих підприємств, де узгодження основних функцій у світовому масштабі – важлива стратегічна проблема.

---

<sup>256</sup> Everling W. Die Stabsstelle «Beteiligungsverwaltung» in großen Unternehmungen // W. Everling. –1979. – №8. – S. 435–440, 435.

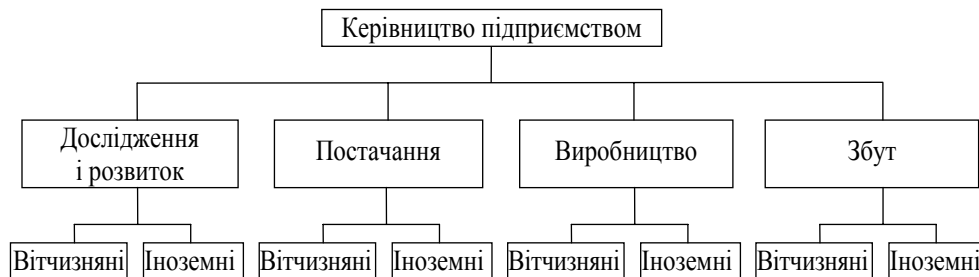


Схема 3.22 Інтегрована функціональна структура

Особлива проблема функціональної структури виявляється тоді, коли дочірні підприємства не можуть бути підпорядковані єдиному функціональному підрозділу, як, наприклад, збутова філія – відділу збуту або фабрика – виробничому відділу. З підвищенням диверсифікації іноземної діяльності зростатимуть координаційні вимоги, а також залежність функціональних підрозділів від керівництва материнського об'єднання і навантаження на керівництво концерном.

З огляду на це інтегровані функціональні структури використовують на тих підприємствах, які мають незначний ступінь диверсифікації та іноземна діяльність яких відносно незначна й обмежується, перш за все, експортом. Як приклади цього можна назвати лише слабодиверсифіковані автомобільні підприємства, міжнародні нафтові компанії<sup>257</sup>.

З точки зору пріоритетності, практичності використовується *інтегрована продуктова структура*. Для неї характерно, що за види діяльності за кордоном загалом відповідальність на себе беруть товарні відділеннями. Вітчизняними й іноземними дочірніми компаніями, що виробляють і збувають однакові продукти (товари), управляють так само, як прибутковими центрами (див. схему 3.23.).

Один з варіантів, інтегрованої у світовому масштабі товарної структури, який часто використовують, полягає в тому, що лише за європейські види діяльності стали відповідальними вітчизняні товарні відділення, тоді як рештою видів іноземної діяльності управляють інші відділення. У результаті активізації економічної й політичної інтеграції Європу нині розглядають як окремий ринок, який можна стандартизовано підготувати (наприклад, рекламні заходи щодо просування певного виду товару).

<sup>257</sup> Macharzina K. Organisation der internationalen Unternehmensaktivität: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann / K. Macharzina. – München, 1992. – S. 591–607, 597.



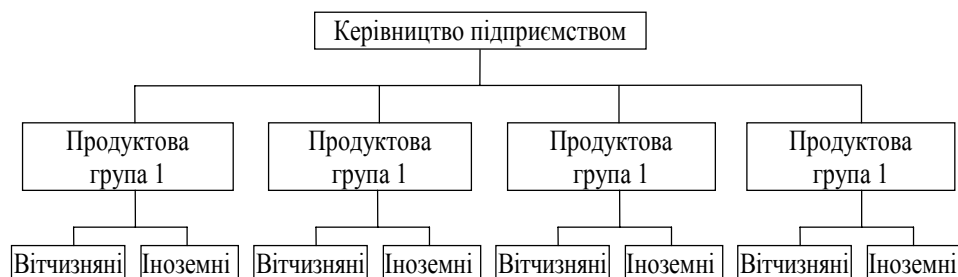


Схема 3.23 Інтегрована продуктова структура

Особлива проблема інтегрованої товарної структури виявляється тоді, коли на іноземних підприємствах визначають першочерговість дочірніх підприємств, що випускають різні види продукції. Звичайна система повідомлення між вітчизняним й іноземним підприємством про один з видів продукції може призвести до зменшення ролі іноземного дочірнього підприємства в управлінні. Вирішенням цієї проблеми може стати створення управлінської ради, що складається з представників як дочірнього, так і материнського підприємства, причому в ній президент дочірнього підприємства опосередковано-головує через представника вітчизняних та іноземних товарних відділень.

*Переваги* інтегрованої товарної структури полягають у тому, що вона створює сприятливі структурні передумови для координації товару в світовому масштабі і таким чином дає змогу уникнути розпорошення програми у світовому масштабі. Вона сприяє подальшому акумулюванню знань про міжнародні ринки у вітчизняних товарних підрозділах. Інтегровані товарні структури пропонують найкращі передумови для створення прибуткових центрів, а це, у свою чергу, впливає на відповідальність за результати роботи, а також сприяє посиленню мотивації й активізації творчості співробітників. До *недоліків цієї структури належать* небезпека недостатнього врахування географічних факторів і особливостей, а також вже згадана проблема координації діяльності дочірніх підприємств, що мають кількох учасників.

За потреби узгодження іноземних та вітчизняних видів діяльності вдаються до створення *інтегрованої регіональної структури*. Для неї притаманне перенесення відповідальності за всі види діяльності, якими займаються у визначеному регіоні, у місцеві відділення (див. схему 3.24.).

Найчастіше такі структури використовують на американських підприємствах, тоді як на європейських їх застосовують рідко.

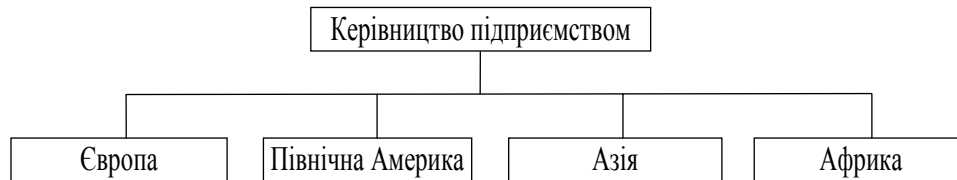


Схема 3.24 Інтегрована регіональна структура

*Переваги* інтегрованої регіональної структури – сприяння у світовому масштабі оцінюванню успіхів, розміщенню ресурсів, розвитку стратегії, плануванню і логістиці та спрощення у використанні знань щодо міжнародних ринків. Крім цього, така альтернатива пропонує для підприємств сприятливіші структурні передумови, наявні на ринках з дуже неоднорідними умовами зовнішнього середовища. Однак при цьому ускладнюється процес перенесення нових ідей на інші ринки. Ще один *недолік даної структури* – труднощі під час координації програм розвитку і досліджень, а також координації товару, що дуже часто трапляються, особливо на сильно диверсифікованих підприємствах. У даному разі існує можливість виникнення конкуренції між окремими дочірніми підприємствами на третіх ринках. Додаткові витрати регіональних відділів також негативно позначаються на рентабельності міжнародних підприємств. Інтегровані регіональні структури застосовують переважно на підприємствах, чий результат виконання програми відносно однорідні або стандартизовані та для яких маркетинг – особливо важливий фактор для досягнення успіху.

Щодо відповідних недоліків вищеописаних двовимірних структур можна вказати в емпіричних дослідженнях сильну тенденцію до використання *багатовимірних організаційних структур*. Основа моделі – двовимірна матрична структура, в якій одночасно створюються переважно функціональні і регіональні підрозділи (див. схему 3.25.).

Крім цього, на багатьох підприємствах використовують тривимірні структури, елементами яких одночасно є функція, регіон і товар. Вони служать практичним втіленням узгодження між координації відповідальності за товар регіональною відповідальністю та між центральними штабами, які мають дорадчий голос, але фактично можуть робити вказівки і є функціональними підрозділами.

*Необхідність* застосування багатовимірних структур зростає зі збільшенням ступеня інтернаціоналізації. При диверсифікованій програмі, що на різних національних ринках зіштовхується з необхідністю диференціації, як правило, вибирають інтегровану товарну структуру. При цьому має існувати територіальна небезпека дезінтеграції внаслідок використання регіонального організаційного елемента для того, щоб мати змогу використовувати міжнародні можливості стандартизації, які ширші за відповідну товарну групу. За

допомогою функціонального центрального відомства намагаються досягти координації системи загалом у світовому масштабі.



Схема 3.25 Матрична структура

На деяких підприємствах використовують чотиривимірні структури. Четвертим виміром може служити час за умови, якщо відповідальність за інвестиційні проекти залежно від їхньої терміновості перекладають на товарні або регіональні відділи.

*Переваги* багатовимірних структур – одночасне врахування функціональних, регіональних або специфічних для товару вимог. Необхідність постійного узгодження дій між керівниками галузей сприяє, насамперед, комунікації і зростанню творчого потенціалу на підприємстві. Основними *недоліками даних структур* вважають високий конфліктний потенціал, який пояснюють структурно обумовленими накладками відповідальності і затягуванням процесу прийняття рішень. Для того, щоб кількість недоліків не перевищувала число переваг, застосування матричної структури потребує змін в організаційній структурі, яка замість формальної позиції наголошує на значенні змістовної та комунікаційної компетентності керівництва.

Вищеописані організаційні структури було подано в ідеально-типовому вигляді. Слід зазначити, що особливо на великих, сильно диференційованих ТНК окремі напрямки діяльності зазнають впливу різних зовнішніх факторів. З огляду на це не потрібно зважати, що транснаціональна корпорація загалом організована за однією структурною моделлю. У даному разі більш адекватнішими є **гібридні структури**. Так, управління ТНК можна здійснювати як за допомогою інтегрованої, так і товарної структур.

Недоліки і переваги поданих структурно-організаційних альтернатив систематизовані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Загальна критична оцінка альтернативних організаційних структур міжнародного підприємства**

<b>Тип структури</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Іноземний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>узгодження діяльності працівників з міжнародними знаннями і досвідом в одному відділі;</li> <li>швидке налагодження комунікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>схильність до ізоляції;</li> <li>складність у перенесенні інновацій на вітчизняний ринок з міжнародних ринків</li> </ul>
2. Інтегрована функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>простота в узгодженні головних функцій;</li> <li>висока ефективність при низькому рівні диверсифікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>труднощі у підпорядкуванні дочірніх підприємств, що виконують кілька функцій;</li> <li>високі вимоги до координації діяльності;</li> <li>велике навантаження на управління концернами</li> </ul>
3. Інтегрована продуктова структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>нескладність координування виробництва у світовому масштабі;</li> <li>уникнення розпорошеності заходів програм;</li> <li>простота в узгодженні результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>недостатнє врахування географічних особливостей;</li> <li>проблеми у координації діяльності дочірніх підприємств, що займаються виробництвом різних видів продукції</li> </ul>
4. Інтегрована регіональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сприяння розвитку загальносвітових тенденцій щодо виконання підприємницьких функцій;</li> <li>наявність можливостей для використання знань щодо функціонування міжнародних ринків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>складність у координації програм дослідження і вдосконалення товару</li> </ul>
5. Матрична структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>одночасне врахування функціональних, регіональних специфічних для товару вимог;</li> <li>сприяння ефективності комунікацій і розвитку творчого потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>нагальна необхідність у координації діяльності підприємств;</li> <li>високий конфліктний потенціал;</li> <li>тривалість процесу прийняття рішень</li> </ul>

У минулому було проведено безліч досліджень, що мали на меті ідентифікувати типові етапи розвитку організаційної структури міжнародно-

**го підприємства.** За основу для цих досліджень було взято таку гіпотезу: іноземна діяльність на різних етапах економічного прогресу з точки зору розвитку і значення дуже сильно варіюється для підприємства і, відповідно, потребує протягом певного часу різних організаційних перетворень.

Дослідники Стопфорд, Дж. Вельт (1972) і Франко (1976) доходять висновку, що континентально-європейські підприємства перестрибнули етап створення міжнародного відділу, який пройшли 90% зі 170 досліджених американських підприємств. Крім цього, виявляється, що національні та міжнародні процеси реорганізації на континентально-європейських підприємствах, як правило, відбуваються одночасно. Перехід до інтегрованих організаційних форм супроводжувався зорієнтованим на товар структуруванням виробництва на материнському підприємстві. Навпаки, на більш як 75% американських підприємств перед впровадженням інтегрованих організаційних структур відбувалось введення продуктової структури в американській організації. Дослідження Франко підтверджує, що європейські підприємства віддають перевагу інтегрованим товарним структурам, тоді як інтегровані регіональні структури відіграють другорядну роль<sup>258</sup>.

Економіст В. Егельгофф<sup>259</sup>, аналізуючи діяльність 24 американських і 26 європейських підприємств, доходить висновку, що підприємства з високим рівнем диверсифікації і незначною частиною іноземного виробництва частіше віддають перевагу структурам, зорієнтованим на продукт, тоді як підприємства з низьким рівнем диверсифікації і значною частиною іноземного виробництва переважно обирають регіональні структури. На підприємствах, де використовують обидва види стратегій, частіше застосовують багатовимірні стратегії (див. схему 3.26).

В останніх дослідженнях гіпотеза Чандлера (1962), яка називається «структура, що є стратегією» («structure follows strategy») і на якій базується дана структурна модель розвитку, піддається критиці. Так, Данієлс Дж., Пітс М. і Треттер М.<sup>260</sup> на основі аналізу діяльності американських підприємств доводять, що на підприємствах з диференційованою організаційною структурою (міжнародний відділ) спостерігається вищий рівень інтернаціоналізації, ніж на підприємствах з інтегрованою товарною структурою. Зі збільшенням рівня інтернаціоналізації відбувається зміна інтегрованої товарної

---

<sup>258</sup> Stopford J. M. *Managing the Multinational Enterprise* / J. M. Stopford, L. T. Wells. – New York, 1972;

<sup>259</sup> Egelhoff W. G. *Organizing the Multinational Enterprise. An Information-Processing Perspective* / W. G. Egelhoff. – Cambridge, 1988; Egelhoff W. G. *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model*: SMJ: Vol. 9 / W. G. Egelhoff. – 1988. – P. 1–14.

<sup>260</sup> Daniels J. D. *Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion* / J. D. Daniels, R. A. Pitts, M. J. Tretter: SMJ: Vol. 6. – 1985. – P. 223–237, 223.

структури на міжнародний відділ, а не навпаки, як при структурній моделі розвитку. Пояснення цього полягає в тому, що на сильно диверсифікованих підприємствах важливі функції управління, такі як дослідження і розвиток, формування персоналу, маркетинг, фінанси і т. ін., централізовані і, таким чином, іноземні дочірні підприємства можуть використати ці основні функції, тому вони не так сильно потребують підтримки підрозділів підприємства.



Схема 3.26 Взаємозв'язок між підприємницькою стратегією і організаційною структурою (джерело: <sup>261</sup>)

Так, зокрема, дослідження Дж. Хулберта і В. Брандта<sup>262</sup> та А. Неганді і М. Вільге<sup>263</sup> свідчать, що європейські й особливо німецькі підприємства віддають значну перевагу інтегрованим структурам, тоді як японські – диференційованим організаційним структурам<sup>264</sup>. Однак невідомо, чи такий підхід зумовлений культурними причинами, чи відносно незначною часткою

<sup>261</sup> Daniels J. D. Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion / J. D. Daniels, R. A. Pitts, M. J. Tretter: SMJ: Vol. 6. – 1985. – P. 223–237, P.12.

<sup>262</sup> Hulbert J. M. Managing the Multinational Subsidiary / J. M. Hulbert, W. K. Brandt. – New York, 1980.

<sup>263</sup> Negandhi A. Beyond Theory Z: Global Rationalization Strategies of American, German and Japanese Multinational Companies / A. Negandhi, M. K. Welge. – Greenwich-London, 1984.

<sup>264</sup> Yoshino M. Y. Japan's Multinational Enterprises / M. Y. Yoshino. – Cambridge, 1976.

на той час (70-80-і рр. XX ст.) іноземного виробництва на японських підприємствах.

Крім цього, емпіричні дослідження 370 підприємств у Німеччині, Великобританії, Італії, Іспанії та Нідерландах, яке провели Д.Пух, Т. Кларк і Г.Мелорі<sup>265</sup>, показують, що зміни у підприємницькій стратегії – це лише один із факторів, що пояснює структурні зміни. До того ж важливе значення мають зміни у персоналі керівництва підприємства, відкриття нових ринків, зміна системи розподілу і технології виробництва. Нарешті, варто зазначити, що структурна модель розвитку як транснаціональна стратегічна альтернатива щораз сильніше зазнає критики.

Поряд з формальними елементами у відносинах між материнською та дочірньою організаціями на світовому ринку важливе значення приділяється *процесуальним інструментам організації* (див. *схему 3.27*). Вищенаведені моделі еволюції організаційних структур засвідчують, що взяту на довготривалу перспективу організаційну структуру на міжнародному підприємстві можна пристосовувати до стратегічного репозиціонування цього підприємства лише зі значною часовою затримкою. Безліч досліджень показують, що формальні організаційні структури – неспроможні повністю високоефективно відобразити процеси, що відбуваються на міжнародному підприємстві, тому що вони концентруються лише на ієрархічних рівнях вказівок і таким чином послаблюють неієрархічні інструменти організації (комунікаційні процеси між відділами й організаційну культуру), значення яких постійно зростає<sup>266</sup>. Поряд зі структурними інструментами організації існує нестача додаткових процесуальних інструментів, які завдяки більшій гнучкості і можливості здійснення заходів економічної політики, що реагує на найбільш незначні перебої і перешкоди, більше відповідають диференційованим координаційним вимогам міжнародного підприємства<sup>267</sup>.

---

<sup>265</sup> Pugh D. S. Struktur und strukturelle Änderungen in europäischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes: Eine vergleichende Studie. In: Strategisches Euro-Management / D. S. Pugh, T. A. T. Clark, G. R. Mallory. – Bd. L. – Stuttgart. – 1995. – S. 227–245.

<sup>266</sup> Prahalad C. K. The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision / C. K. Prahalad, Y. L. Doz. – New York, 1987. – P. 178; White R. E. Organizing for World-Wide Advantage, In: Managing the Global Firm, hrsg. v. C.A. Bartlett, Y. Doz u. G. Hedlund / R. E. White, T. A. Poynter. – London-New York, 1990. – P. 95–113.

<sup>267</sup> Macharzina K. Organisation der internationalen Unternehmensaktivität. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann / K. Macharzina. – München, 1992. – S. 591–607, 601; Ghoshal S. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations: SMR: Vol. 34 / S. Ghoshal, N. Nohria. – Vol. 2. – 1993. – P. 23–35, 23.



Схема 3.27 Процесуальні організаційні інструменти міжнародного підприємства (джерело:<sup>268</sup>)

Щодо інструментів управління для вирішення координаційних проблем в наукових розвідках з міжнародного менеджменту існують різні теорії типологізацій, причому в німецькомовному середовищі їх диференціюють на технократичну й зорієнтовану на особу координацію, тоді як в англomовному – переважає диференціація на бюрократичний і культурний контроль<sup>269</sup>. До технократичних інструментів управління належать планування і формалізація, а до зорієнтованих на особу – особисті вказівки та соціалізація.

Планування – технократичний інструмент управління, що характеризується періодичним повторенням форми материнської організації. За **змістом** планування поділяють на:

- *планування цілей (мети)*, що служить для встановлення необхідного стану. Воно має нормативний, або наказовий, характер і муcить забезпечувати орієнтацію дочірніх підприємств на цілі (мету) підприємства взагалі;
- *планування заходів*, що базується на підприємницькій стратегії і враховує діяльність, яку ведуть на рівні дочірніх підприємств;
- *ресурсне планування*, в межах якого відбувається визначення і підготовка необхідних фінансових, персональних та матеріальних ресурсів для здійснення запланованих заходів. Особливе значен-

<sup>268</sup> Kenter M. E. Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften - Instrumente und Effizienz / M. E. Kenter. – Frankfurt, 1985.

<sup>269</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 245.



ня при цьому надають складанню бюджету для окремих функціональних і товарних підрозділів.

Щодо змісту, планування цілей (мети) є важливим для координаційної діяльності. Координаційний вплив мають також планування заходів і ресурсне планування, тому що з урахуванням передбачених заходів та ресурсів визначають конкретні дії на майбутнє.

На відміну від різних програм і напрямків діяльності, планування заходів завжди враховує часовий аспект. Таким чином, слід зазначити, що планування має порівняно високу гнучкість, тому що в межах цього процесу враховуються мінливість умов, і вносять відповідні зміни у плани. Крім цього, планування потребує значної обробки інформації і великої кількості інструментів планування.

Порівняно з підприємствами, що діють у національному масштабі, міжнародні підприємства зіштовхуються з великою кількістю додаткових проблем зокрема:

- дочірні підприємства працюють у країнах з різними мовними і соціально-культурними факторами впливу;
- інформацію часто важче отримати і на це потрібно більше витрат;
- на рішення, які приймають керівники підприємств, суттєво впливають політичні умови, створені у країні, що приймає;
- ефективність інструментів планування знижується внаслідок використання різних валют, введення відповідних положень у звітності і великого рівня інфляції;
- особливо характерним для країн, що розвиваються, і трансформаційних країн є те, що працівники, які займаються плануванням, некваліфіковані або малокваліфіковані у цій справі.

**Ефективність планування** в межах процесу організації підприємств, які діють в міжнародному масштабі, особливо залежить від *ступеня допуску іноземного дочірнього підприємства до процесу планування*. У підприємницькій практиці планування відбувається переважно з допомогою процедури, під час якої узгодження планів між материнською і дочірніми організаціями стає багатоетапним процесом. Ступінь участі дочірнього підприємства суттєво залежить від його стратегічного значення для підприємства загалом.

У межах ще одного технократичного інструмента управління – формалізації – розрізняють програмування, стандартизацію і визначення трансферних цін, або цін перерахунку. Програмування враховує, перш за все, письмово зафіксовану уніфікацію правил, за допомогою яких попередньо визначають певні дії, що потребують управління. На відміну від планів, що пристосовують до своїх потреб умови зовнішнього середовища, які часто змінюються, і визначають пріоритети підприємства, у програмах розробляють основні етапи його діяльності на довготривалу перспективу. Для того, щоб програми могли значною мірою виявити своє управлінське значення, вони

мають не лише ізолювано орієнтуватися на окремі види діяльності, а й повно та інтегровано узгоджувати всі відповідні види діяльності. Інші передумови програмованості процесів – передбачуваність і повторюваність завдань, контрольованість діяльності та стабільність й однорідність умов зовнішнього середовища.

*Переваги* програмування полягають і в прозорості процесів, що відбуваються на дочірніх підприємствах, зменшенні нестабільності, а також полегшенні міжнародної порівнянності. *Недоліком* програмування процесів вважають те, що вони знижують рівень гнучкості і відповідно, здатність дочірніх підприємств пристосовуватись до специфічних умов зовнішнього середовища. Через недостатність врахування місцевих умов і звуження автономії знижується рівень мотивації менеджерів дочірніх підприємств.

Емпіричні дослідження показують, що цей інструмент управління, насамперед, необхідно використовувати у технічних галузях і лише деколи у галузях, що ґрунтуються на поведінці. Тоді як рішення щодо виробництва, інвестування і фінансування на підприємстві свідчать про відносно високий ступінь програмування, у маркетингу, особливо для прийняття рішень стосовно персоналу, його застосування залишається відносно незначним<sup>270</sup>.

На відміну від програмування, **стандартизація** спрямована не на процес, а на результат діяльності. З огляду на це, стандартизацію частин виробу називають нормуванням, а стандартизацію виробу взагалі уніфікацією. Стандартизація, передусім, служить для забезпечення якості товару. Вона має особливе значення, якщо іноземне дочірнє підприємство в межах спільного міжнародного виробництва виготовляє напівфабрикати, які потім переробляють на материнському або іншому дочірньому підприємстві. Використання цього інструменту організації процесу обмежене різними міжнародними промисловими нормами, що вимагають від країн суворої відповідності продуктів, які реалізують в межах країни походження, цим нормам.

За допомогою **трансферних цін, або цін перерахунку**, потрібно здійснювати управління розподілом ресурсів на міжнародному підприємстві. До того ж вони відіграють функцію вимірювання вартості і функцію переміщення прибутку. З огляду на те, що функція управління розподілом ресурсів переважно має нижче значення на міжнародному підприємстві, ніж функція вимірювання вартості і функція переміщення прибутку, трансферні ціни використовують рідше як інструмент управління, ніж як інструмент контролінгу.

Для всіх систем менеджменту характерно використання *інструментів, зорієнтованих на одну особу*. Серед них варто розгляду, перш за все такий як *особиста вказівка*. Вона враховує **обмеження сфери діяльності і прийняття рі-**

---

<sup>270</sup> Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Wiesbaden, 1994; Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Hohenheim, 1994. – S. 156.

**шень дочірніх підприємств з урахуванням єдиної наданої материнською організацією альтернативи.** Цей інструмент управління має сильний ієрархічний характер і потребує вираженого вертикального інформаційного та комунікаційного потоків між материнським і дочірнім підприємствами. Поряд з використанням технічних засобів комунікації (телефону, телефаксу, відеоконференцій, e-mail і т. ін.) важливе місце займає також безпосередня комунікація.

*Перевага* особистих вказівок порівняно з іншими інструментами управління полягає у можливості забезпечення інтересів материнської організації при прийнятті стратегічно важливих рішень завдяки власному авторитету. До того ж цей інструмент доволі легкий і гнучкий у застосуванні. Недолік частого використання особистих вказівок – сильна обмеженість спроможності дочірніх підприємств пристосовуватись до відповідних умов країни, що приймає і може призвести до негативного впливу на мотивацію дій співробітників. На основі емпіричного дослідження М.Кентер доходить висновку, що особисту вказівку використовують на німецьких підприємствах дуже рідко<sup>271</sup>.

**Соціалізація.** У теорії менеджменту значну увагу приділяють **підприємницькій культурі**, яку розуміють як систему цінностей і норм поведінки, що визначають поведінку співробітників на всіх рівнях підприємства.

Водночас особливе значення надають організаційній культурі і заходам, спрямованим на розвиток особистості. Роль агентів соціалізації часто виконують співробітники материнської організації, які працюють на дочірніх підприємствах. Мета соціалізації полягає в тому, щоб ділові цінності і сприйняття співробітників дочірніх підприємств відповідали діловим цінностям і сприйняттю працівників материнської організації.

*Перевага* соціалізації – нечітко виражена функція управління. Зокрема, це особливо виявляється під час інноваційних, нечітко сформульованих або надскладних завдань, коли врахування цілей материнської організації часто забезпечують не лише за допомогою технократичних інструментів управління або особистих вказівок, а й шляхом акцентування на спільних цінностях і нормах. Поряд з цією управлінською функцією потужні організаційні культури роблять значний внесок у пошук і впровадження необхідних рішень та допомагають скоротити формальні витрати на контроль.

*Недолік* спеціалізації полягає у наявності небезпеки ментальної уніфікації співробітників, що призводить до зниження чутливості до вирішальних змін у зовнішньому середовищі. Використання цього інструменту управління пов'язане з великими витратами на підвищення кваліфікації, комунікацію і т. ін. Важливою *передумовою* цього є довготривала зайнятість співробітників, що особливо чітко можна простежити на японських підприємствах. Ем-

---

<sup>271</sup> Kenter M. E. Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften - Instrumente und Effizienz / M. E. Kenter. – Frankfurt, 1985. – S. 138.

піричне дослідження М.Кентера<sup>272</sup>, навпаки, показують, що 75% досліджених німецьких підприємств оцінюють координаційний вплив спільних цінностей і норм як незначний, тому інструмент соціалізації використовують рідко або зовсім не використовують. Однак ефективність соціалізації оцінюють як значну ті підприємства, які активно використовують цей інструмент управління.

Таким чином, між наведеними інструментами управління існує певний зв'язок: ці інструменти неізолювані, а використовують їх у підприємницькій практиці комбіновано. Емпіричний аналіз, який провели С.Чошел і Р.Норія<sup>273</sup> на 618 дочірніх підприємствах американських та європейських великих компаній, доводить, що особисті вказівки, передусім, використовують на тих дочірніх підприємствах, які діють у країнах з незначним рівнем складності умов зовнішнього середовища і мають невеликий обсяг місцевих ресурсів, тоді як формалізацію і соціалізацію особливо часто застосовують на тих дочірніх підприємствах, які діють в країнах з високим рівнем складності умов зовнішнього середовища і великим обсягом місцевих ресурсів.

Значення процесуальних інструментів для організації міжнародного підприємства полягає у тому, що завдяки їхньому використанню можна визначити **рівень автономності** дочірніх підприємств. Небезпека того, що дочірні підприємства під час прийняття рішень недостатньо враховують цілі (мету) материнської організації тим більша, чим вищий рівень їхньої автономності. Однак, значне обмеження автономності материнською організацією знижує спроможність пристосування дочірніх підприємств до специфічних умов країни, що приймає, що негативно впливає на їхню ефективність. Таким чином, між здатністю дочірніх підприємств пристосуватися і забезпечити єдину стратегію поведінки існує конфлікт цілей, тому рішення про оптимальний рівень автономності може бути прийнято відповідно до граничних умов.

Якщо узагальнити результати емпіричних досліджень щодо рівня автономності іноземних дочірніх підприємств, то виявиться, що на нього особливо впливають певні внутрішні та зовнішні умови. Рівень автономності дочірнього підприємства є незначним, якщо:

- воно належить до великої ТНК, що діє у багатьох країнах;
- воно виробляє стандартизовані товари;
- воно є частиною високоінтегрованої міжнародної системи із сильною взаємозалежністю постачання потужностей між окремими підрозділами підприємства;

---

<sup>272</sup> Kenter M. E. Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften - Instrumente und Effizienz / M. E. Kenter. – Frankfurt, 1985. – S. 186.

<sup>273</sup> Ghoshal S. Internal Differentiation within Multinational Corporations: SMR / S. Ghoshal, R. Nohria. – Vol. 10. – 1989. – P. 323–337.

- воно повинно обслуговувати не лише місцевий ринок;
- материнська організація володіє контрольним пакетом акцій.

Рівень автономності дочірнього підприємства є значним, якщо:

- воно обслуговує лише місцевий ринок;
- воно належить до невеликої ТНК;
- материнська організація володіє лише незначною часткою;
- воно належить до концерну, що переслідує стратегію зростання.

Цей короткий огляд показує, що підприємницька стратегія материнської організації має основне значення для встановлення рівня автономності іноземної дочірньої організації. Далі цей аспект ми спробуємо описати з точки зору стратегічних опцій ТНК.

## Розділ 4

### ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ

#### 4.1. Тенденції організаційних перетворень транснаціональних компаній

Останнім часом науковці розвинули значну кількість теорій, спрямованих на організаційне перетворення різних стратегічних вимірів транснаціональних корпорацій (особливо Г. Хедланд<sup>274</sup>, Ц. Бартлетт та С. Чошел<sup>275</sup>, Р. Вайт і Т. Пойнтер<sup>276</sup>). Однак, ми детальніше розглянемо висновки Бартлетт-Чошел, тому що концепція, яку вони розвинули, на даний час найбільш дискусійна і найліпше підходить до розглянутого вище ідеально-типового спектра стратегій ТНК (див. табл. 4.1).

Організаційна модель координованої федерації, яку у 50-60-ті рр. ХХ ст. використовували переважно американські підприємства, характеризується високою залежністю іноземних дочірніх підприємств від материнської організації щодо товарів, процедур і нових ідей. Основне завдання організації – перенести знання і ноу-хау на іноземні ринки, які, з точки зору технології і маркетингу, менш розвинуті, ніж вітчизняні. Таким чином, відбувається чітка координація і контроль іноземних дочірніх підприємств<sup>277</sup>.

*Переваги* цієї організаційної моделі полягають у дійовому трансфері та легкому пристосуванні навичок і ноу-хау материнської організації до вимог дочірніх підприємств. Основний *недолік* цієї моделі – низька спроможність

---

<sup>274</sup> Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35.

<sup>275</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990.

<sup>276</sup> White R. E. Organizing for World-Wide Advantage, In: Managing the Global Firm, hrsg. v. C.A. Bartlett, Y. Doz u. G. Hedlund / R. E. White, T. A. Poynter. – London-New York, 1990. – P. 95–113.

<sup>277</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 74.

пристосування до специфічних умов зовнішнього середовища на окремих іноземних ринках, що ускладнює використання переваг диференціації.

Таблиця 4.1.

**Характерні риси ідеально-типової організаційної моделі ТНК**

Характерні риси	Організаційна модель			
	Координована федерація	Децентралізована федерація	Централізована стратегія вузлового пункту	Інтегрована мережа
1. Конфігурація цінностей і якостей	Централізовані, децентралізовані й інші	Децентралізовані й у національних межах незалежні	Централізовані й зорієнтовані на світовий ринок	Розкидані географічно, незалежні і спеціалізовані
2. Роль іноземної філії	Пристосування і використання компетенції материнської організації	Виявлення і використання місцевих ринкових можливостей	Перебудова стратегій материнської організації	Диференційований внесок національних підрозділів в інтегровану міжнародну діяльність
3. Розвиток і поширення знань	Отримання знань у материнській організації і їх застосування для розвитку іноземних філій	Виявлення і збереження знань у кожному підрозділі	Виявлення і збереження знань у материнській організації	Спільне здобування і використання знань

(Джерело: <sup>278</sup>)

Найважливіша характеристика організаційної моделі – децентралізованої федерації, яку найчастіше використовують на європейських підприємствах, – *управління іноземними дочірніми підприємствами як портфелем (сукупністю) незалежних ділянок роботи (див. схему 4.1)*. Основне організаційне завдання полягає в тому, щоб підвищити ефективність дочірніх підприємств, які діють автономно.

<sup>278</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 92.

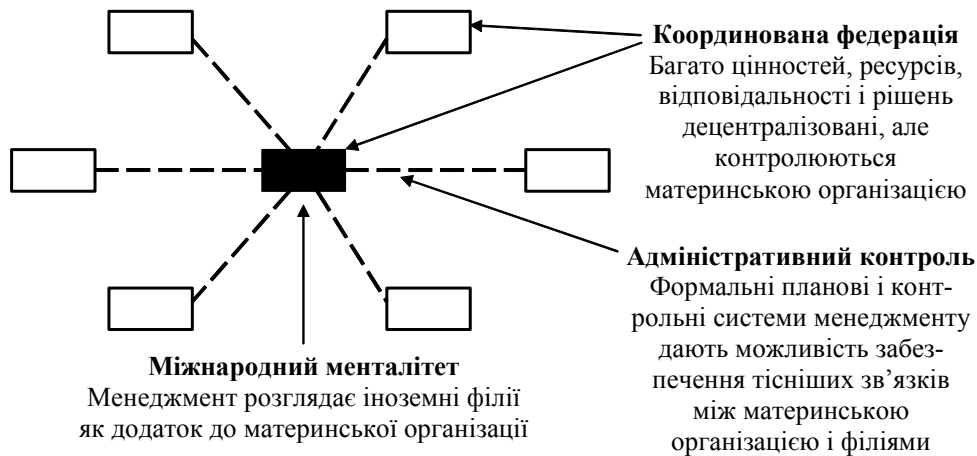


Схема 4.1. Координована федерація  
(джерело: <sup>279</sup>)

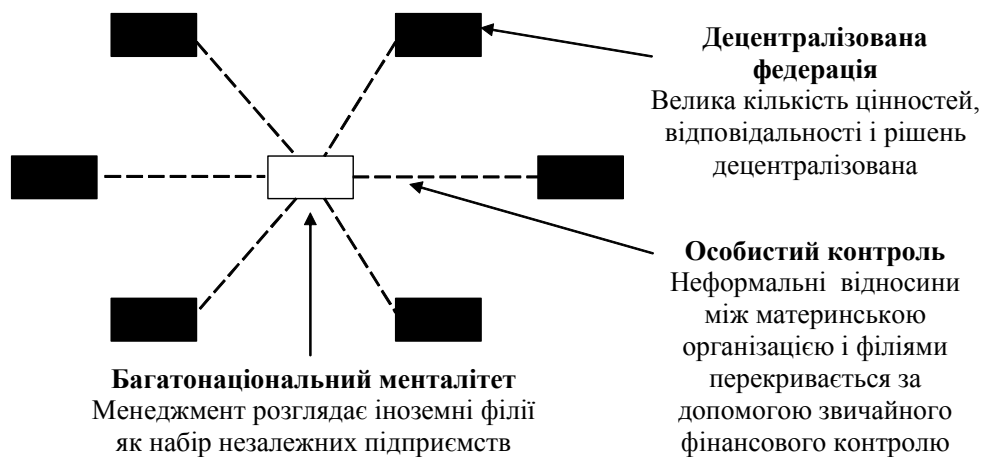


Схема 4.2. Децентралізована федерація  
(джерело: <sup>280</sup>)

<sup>279</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 74.

<sup>271</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 76.



Таким чином, відбуваються контроль і координація переважно через особисті зв'язки між топ-менеджментом материнської організації і менеджерами дочірніх підприємств. Соціальні види контролю доповнюють за допомогою звичайного фінансового контролю.

*Переваги* цієї організаційної моделі полягають у наявності можливостей гнучкого пристосування до специфічних умов країни перебування окремих дочірніх підприємств. Її *недоліком* є те, що лише через певне узгодження окремих зарубіжних видів діяльності можливість використання ефектів об'єднання і синергійного потенціалу значно зменшується.

*Децентралізовану організаційну структуру вузлового пункту* (див. схему 4.2) часто використовують японські підприємства, і для неї характерна активна централізація майна, ресурсів і компетентних працівників, одnobічний потік товарів, співробітників і ноу-хау з материнської організації до дочірніх підприємств. Така організація служить, передусім, для того, щоб відкрити іноземні ринки для зорієнтованого на світовий ринок виробництва і здійснити обмін планами та проектами материнської організації. З огляду на це, вони часто обмежені функціями сервісу і збуту. Суворий контроль та координація, здійснювані лише у дочірніх фірмах, що мають незначний рівень автономності, забезпечують тільки з допомогою структурних і технократичних інструментів<sup>281</sup>.

*Переваги* цієї організаційної моделі полягають у наявності можливостей для пристосування у світовому масштабі окремих підрозділів підприємства і реалізації переваг масштабу, орієнтованих на світовий ринок<sup>282</sup>. Основний *недолік* цієї моделі – низька спроможність пристосування до специфічних умов зовнішнього середовища окремих дочірніх підприємств.

Зважаючи на вищенаведені недоліки, ні одну з поданих організаційних моделей не можливо уявити як відповідну для організаційної перебудови транснаціональних стратегій, що вимагають не лише реалізацію одну з категорій переваг ТНК, наведених у попередній темі, а й потребують одночасного використання національних відмінностей, ефекту масштабу і ефекту об'єднання. З огляду на це, як вказують Ц.Бартлетт і С.Чошел<sup>283</sup>, необхідно відмовитись від традиційних та переважно історично зумовлених організаційних моделей і перейти до інтегрованих мереж. Згідно із соціальною теорією мереж окремі виробничі підрозділи можна інтерпретувати як вузли, а відносини між ними – як грані (див. схеми 4.3 і 4.4).

---

<sup>281</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 75.

<sup>282</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 77.

<sup>283</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 81.

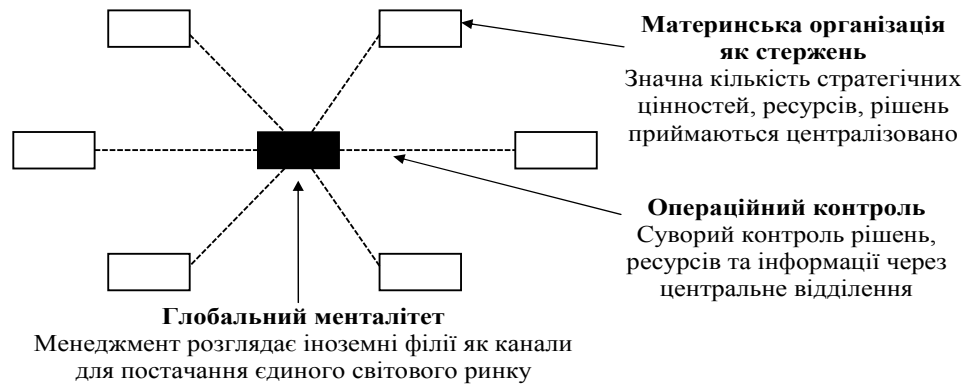


Схема 4.3. Централізована стратегія вузлового пункту (джерело:<sup>284</sup>)

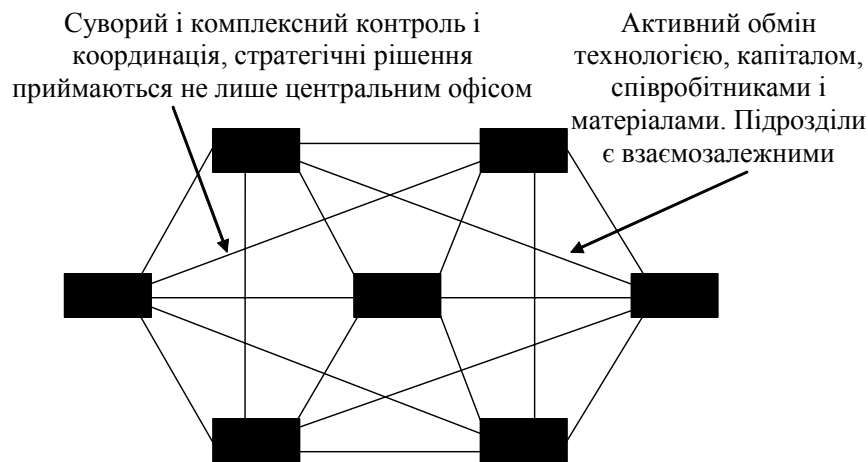


Схема 4.4. Інтегрована світова модель (джерело:<sup>285</sup>)

У науковій літературі подано різні погляди щодо організаційного порядку мереж у межах, визначених теорією транснаціональних витрат. Тоді як одні автори трактують мережі як гібридну форму організації між ринком й

<sup>284</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 77.

<sup>285</sup> Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 77.

ієрархією<sup>286</sup>, інші – дотримуються думки, що мережі перебувають не між полюсами, а на іншому боці їх інституційної організації<sup>287</sup>. Однак більшість науковців погоджується, що інтегровані мережі характеризуються такими рисами<sup>288</sup>, а саме:

- характерні організаційні взаємозалежності;
- децентралізація стратегічної компетенції щодо прийняття рішень;
- домінування особистих інструментів координації;
- індукція (induzierung) організаційних процесів навчання у світовому масштабі;
- розмежування ролей материнської та дочірньої організації;
- синергічна організаційна культура.

Вище було вказано, що транснаціональні стратегії характеризуються міжнародною конфігурацією діяльності щодо створення вартості, а це призводить до зростання міжнародного трансферу сировини, деталей, компонентів, напівфабрикатів і готових продуктів, який відбувається в межах підприємства. Емпіричне дослідження М.Вільге, Р.Бьотчера і В.Пауля<sup>289</sup> підтверджує, що цей трансфер матеріалів і послуг у багатьох ТНК обмежений через недосконалість законодавства країн, що приймають та високі транспортні витрати. Навпаки, нематеріальні, або організаційні взаємозалежності, тобто обмін інформацією і ноу-хау між географічно віддаленими підрозділами підприємства, чітко виражені. Причинами цього вважають глобальних споживачів і конкурентів, економічні причини, стандартизацію продуктів та процесів виробництва.

---

<sup>286</sup>

<sup>287</sup> Powell W. W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization: Research in Organizational Behavior / W. W. Powell. – Vol. 12. – Greenwich: Conn. – 1990. – P. 295–336; Teubner G. Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung: Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, hrsg. v. W. Krohn u. G. Küppers / G. Teubner. – Frankfurt a. M., 1992. – S. 189–216; Kutschker M. Netzwerke internationaler Unternehmungen / M. Kutschker, M. Schmid // Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt. – Ingolstadt. – 1995. – Nr. 64. – S. 25.

<sup>288</sup> Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35; Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. – Frankfurt-New York, 1990. – S. 81; Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Wiesbaden, 1994; Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Berlin, 1991–1992. – S. 83.

<sup>289</sup> Welge M. K. Netzwerkmanagement in globalen Unternehmungen. Eine empirische Studie in Europäischen MNU's / M. K. Welge, R. Böttcher, T. Paul // Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Unternehmensführung. – Dortmund. – 1996. – Nr. 21. – S. 119.

У наукових джерелах розглядають такі **форми організаційних взаємозалежностей**<sup>290</sup> (див. схему 4.5):

- *пов'язані взаємозалежності* виникають тоді, коли два підрозділи підприємства через третій залежні один від одного. Обидва підрозділи висувають лише незначні комунікаційні вимоги один до одного. Прикладом цього є заміна місцевих ринкових прогнозів двох іноземних дочірніх підприємств одним прогнозом збуту в материнській організації;

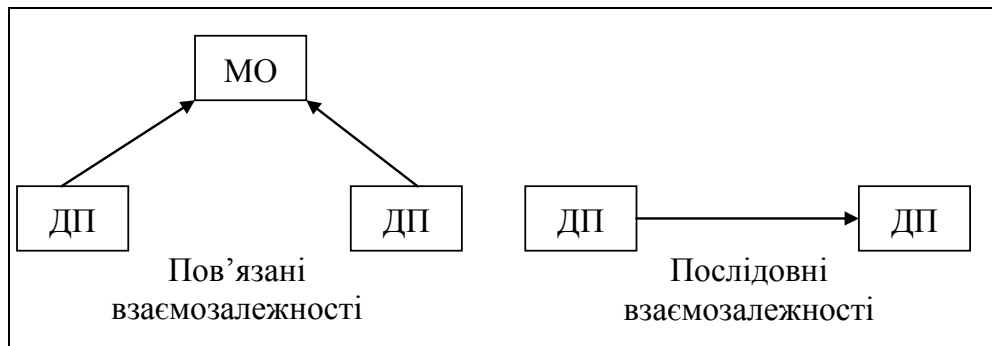


Схема 4.5. Типові форми організаційних взаємозалежностей між підприємницькими підрозділами ТНК

- *послідовні взаємозалежності* виникають тоді, коли внаслідок випуску продукції один підрозділ підприємства спричиняє витрати для іншого. Між двома підрозділами підприємства виникає посередницька, або одностороння, комунікаційна вимога. Послідовні взаємозалежності виникають переважно тоді, коли дані здобуто на одному дочірньому підприємстві, а оброблено на іншому;
- *обернені взаємозалежності* є результатом взаємної залежності між витратами і випуском продукції двома підрозділами підприємства. Між двома підрозділами існує двобічна вимога щодо комунікації і координації. Як приклад можна навести інтегрований міжнародний розвиток нових продуктів або технологій.

Уже згадане дослідження М.Вільге, Р.Бьотчера і В.Пауля<sup>291</sup> показує, що зростаюча присутність ТНК у світовому масштабі веде до збільшення кілько-

<sup>290</sup> Thompson J.D. Organizations in Action / J.D. Thompson. – New York, 1967. – P. 54.

<sup>291</sup> Welge M. K. Netzwerkmanagement in globalen Unternehmungen. Eine empirische Studie in Europäischen MNUs / M. K. Welge, R. Böttcher, T. Paul // Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Unternehmensführung. – Dortmund. – 1996. – Nr. 21. – S. 121.

сті обернених взаємозалежностей між географічно віддаленими підприємницькими структурами. Пов'язані і послідовні взаємозалежності мають лише підпорядковане значення. З цього випливає необхідність доповнити, як правило, домінуючі вертикальні комунікаційні структури, утворені між материнською організацією й іноземними дочірніми підприємствами, горизонтальними структурами між дочірніми підприємствами. При цьому ефективною виявляється *децентралізація стратегічної компетенції у прийнятті рішень*.

Емпіричні дослідження доводять, що материнська організація як традиційна верхівка управління ТНК у зв'язку зі зростанням динаміки і неоднорідності та відсутністю наступності у розвитку зовнішнього середовища не в змозі приймати стратегічні рішення централізовано. У межах інтегрованих мереж материнська організація меншою мірою виконує завдання управління і контролю, а більшою мірою здійснює **«контекстне управління»**<sup>292</sup> децентралізованих процесів прийняття рішень, яке гарантує, що стратегічні цілі (мета) підприємства взагалі будуть враховані управлінськими органами дочірніх підприємств, котрі діють у різних національних умовах.

Іноземні дочірні підприємства не будуть при цьому більше «придатком» до материнської організації, сукупністю незалежних видів діяльності або каналами для постачання на єдиний світовий ринок, а стануть «активними філіями»<sup>293</sup>, що отримують відповідно до своєї стратегічної ролі диференційоване право на участь в управлінні підприємством під час розвитку і перебудови транснаціональної стратегії. Рівень автономності дочірніх підприємств зростає пропорційно до щільності мережі (кількість та інтенсивність контактів, трансакцій і взаємодій між елементами мережі). Стратегії, які переслідують у межах інтегрованої мережі, часто меншою мірою є результатом централізовано прийнятих рішень, ніж наслідком децентралізованого процесу, що відбувається спонтанно, і лише пізніше його раціоналізує і підтверджує підприємство<sup>294</sup>.

Особливо чітко розроблено цю децентралізацію стратегічної компетенції в прийнятті рішень у «концепції хітерархії» Г.Хедландом<sup>295</sup>, що меншою

---

<sup>292</sup> Willke H. Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen: Supercontrolling. Vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden, hrsg. v. R. Eschenbach / H. Willke. – Wien, 1989. – S. 63–96.

<sup>293</sup> Martinez J. I. Coordination Demands of International Strategies: JIBS: Vol. 22 / J. I. Martinez, J. C. Jarillo. – Vol. 3. – 1991. – P. 429–443, 433.

<sup>294</sup> Forsgren M. L. Managing the Internationalization Process. The Swedish Case / M. L. Forsgren. – London-New York, 1989. – P. 5; Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Wiesbaden, 1994; Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Berlin, 1991–1992. – S. 76.

<sup>295</sup> Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35.

мірою наголошує на структурному аспекті, а більшою мірою – на аспекті взаємодії мереж. У ній визначено багато центрів, що виконують різні функції, сфера відповідальності і компетенції яких змінюється залежно від зовнішньої ситуації і ситуації взаємодії, та які, між собою по-різному пов'язані. Зважаючи на вищевказане, Г.Хедланд веде мову про підприємство, що характеризується багатовимірністю визначених організаційних принципів. На менеджерів філій покладають стратегічну відповідальність не лише щодо їхнього дочірнього підприємства, а щодо всієї ТНК. Ще однією важливою характеристикою є дезінтеграція відносин між окремими підприємницькими одиницями. Крім тісно пов'язаного у структурному і культурному планах ядра, побудовані за ієрархічним принципом мультинаціональні підприємства мають периферію з низьким рівнем залежності, яка, наприклад, враховує стратегічні альянси. Однак слід зауважити, що залежність між ядром і периферією, як правило, є нечіткою, гнучкою і її можна лише суб'єктивно визначити.

«Концепція хітераргії» бере початок у галузі досліджень мозку і пам'яті, згідно з якими людський мозок має велику кількість спеціалізованих складових (мовний центр, зоровий центр тощо), які залежно від завдання можуть займати домінуючу позицію. З погляду аналізу ТНК це означає, що приймати рішення мають ті підприємницькі одиниці, які володіють більшою кількістю інформації і найбільшим обсягом відповідних ресурсів для вирішення важливих на даний час проблем. Відповідно до «концепції хітераргії», відносини субординації не є наперед чітко визначені, бо вони спонтанно розвиваються без постійного впливу домінуючого центру.

Проаналізуємо ефективність транснаціональної організації електронного концерну «Asea Brown Boveri GV», який у західній літературі вважається типовим у цьому сенсі. Утворене у результаті злиття «Asea AB» і «Brown Boveri GV» підприємство володіє 100 дочірніх підприємств з більш як 140 країн. Обороти підприємства становив 34, 6 млрд. дол. у 2001 р., і серед 500 найбільших підприємств світу воно займало 68 місце.

На відміну від багатьох підприємств-конкурентів, таких як «General Electric», «Westinghouse», «Siemens», «Kodak», які на основі тісних зв'язків з державними установами у своїх країнах можна охарактеризувати як підприємства з міжнародною, або глобальною, стратегією, «ABB» дотримується транснаціональної підприємницької філософії, яку описував колишній президент виконавчого комітету Персі Барневік так: «Думати глобально – діяти глобально». Ця підприємницька філософія відповідає блоковано-глобальним галузям, в яких працює «ABB» і які дають змогу реалізувати переваги масштабу, а також потребують пристосування до специфічних переваг державних клієнтів у окремих країнах.

Основна організаційна структура управління концерну базується на 45 товарних відділах. Тоді як на підприємстві працюють 215000 співробітників по

всьому світу, у центральному офісі зайнято менше ніж 200 управлінців, що робить очевидною децентралізацію стратегічних компетенцій прийняття рішень.

Управління і координація автономно діючих підприємницьких підрозділів потребують, перш за все, зорієнтованих на персонал інструментів. При цьому особливе значення має міжнародна кар'єра. У центрі уваги перебуває ключова група, що складається з 500 управлінців, відібраних за геоцентричними критеріями, які діють на точках сполучення матричної структури і завдяки міжнародній трудовій ротації мають розвинути спроможність виявляти взаємозалежності між географічно віддаленими підрозділами підприємства і враховувати їх при прийнятті рішень. Ці інструменти управління і координації персоналу доповнюють стандартизовану у світовому масштабі інформаційною системою<sup>296</sup>.

В системах функціонування ТНК важливе значення приділяється міжнародним *організаційним процесам навчання*. Йдеться про врахування стратегічних цілей (мети) підприємства загалом, в інтегрованих мережах забезпечується завдяки **холістичному розміщенню організаційних знань**, що в ідеалі означає наявність всієї стратегічно важливої інформації про ТНК у кожному підрозділі підприємства.

Крім цього, необхідно забезпечити поширення досвіду дочірніх підприємств, що володіють важливою інформацією, на всю мережу. Географічно віддалені дочірні підприємства мають здобувати не тільки культурні й оперативні знання про специфічні умови відповідної країни, що приймає, а й розвивати здатність передачі цих знань іншим підрозділам підприємства і, навпаки, використовувати у власній діяльності знання, набуті у підрозділах підприємства.

Для того, щоб забезпечувати цю **колективізацію індивідуальних знань**, велика кількість підприємств запроваджує так звану систему обміну глобальними знаннями і глобальною практикою<sup>297</sup>, що враховує систематичний розвиток, збереження, розподіл і використання організаційних знань про клієнтів, постачальників, конкурентів, технології та товари.

Завдяки цьому міжнародному організаційному інформаційному утворенню (*world-wide organizational information creation*)<sup>298</sup> потрібно надати змогу повністю використовувати у світовому масштабі децентралізовано генеро-

---

<sup>296</sup> Hirsch-Kreinsen R. Internationalisierung eines Elektrotechnischen Unternehmens - Das Beispiel ABB: Globalisierung industrieller Produktion. Strategien und Strukturen, hrsg. v. P. Meil / R. Hirsch-Kreinsen, K. J. Wilhelm. – Frankfurt-New York, 1996. – S. 101–122.

<sup>297</sup> Cerny K. Making Local Knowledge Global: HBR: Vol. 74 / K. Cerny. – Vol. 3. – 1996. – P. 22–38, 27.

<sup>298</sup> Nonaka I. Managing Globalization as a Self-Renewing Process: Experiences of Japanese MNCs: Managing the Global Firm, hrsg. v. C.A. Bartlett, Y. Doz u. G. Hedlund / I. Nonaka. – London-New York, 1990. – P. 69–94, 70.

вані знання й ініціювати транснаціональні організаційні процеси навчання, на надзвичайно важливому значенні якого для досягнення стійких конкурентних переваг було наголошено під час розгляду теорії ТНК, орієнтованої на трансфер ресурсів.

Але такі підходи до організаційних процесів навчання для всіх підрозділів підприємства не лише поліпшують можливості транснаціональної корпорації для навчання, а й підвищують небезпеку небажаного розпорошення ноу-хау на конкурентів. Ця небезпека є тим більшою, чим тісніше підприємство пов'язане з іншими підприємствами у формі стратегічних альянсів або інших кооперативних підприємницьких форм.

Таким чином, у межах транснаціональних організаційних структур набувають важливого значення, невиражені словами, («мовчазні») знання. Тоді як **точні знання** можна закодувати за допомогою формальних методів, задокументувати у довідниках або кресленнях і таким чином легко трансферувати, **«мовчазні» знання**, базуються на особистій інтуїції, засновані на певних цінностях, і власному досвіді, які дуже важко актуалізувати і через високий їхній ситуативний контекст складно передати у вербальній формі<sup>299</sup>.

Слід зазначити, що звичайно організаційне набуття знань відбувається як постійний процес, під час якого поступово розширюється база для організаційних знань через географічні і національні кордони. При цьому має місце *домінування персональних координаційних інструментів*.

У попередніх розділах було зазначено, що роль материнської організації в інтегрованих мережах змінюється від прямого управління і контролю іноземного дочірнього підприємства до ситуативного управління децентралізованим процесом прийняття рішень. Цей розвиток материнської організації зумовив очевидне розширення і переміщення спектра організаційних управлінських і координаційних інструментів<sup>300</sup>. До середини 80-х рр. XX ст. використовували майже винятково технократичні інструменти, а пізніше наголошували на важливому значенні зорієнтованих на особу, неформальних і «м'яких» координаційних інструментів (див. табл. 4.2).<sup>301</sup> На причини такого розвитку вказують Г.Хемел і Ц.Прахлад, які дослідили ефективність різних координаційних інструментів на прикладі розподілу стратегічної компетентності у прийнятті рішень між материнською організацією й іноземними дочірніми підприємствами (див. схему 4.6).

---

<sup>299</sup> Nonaka I. Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Frankfurt a. M.-New York, 1997. – S. 8.

<sup>300</sup> Powell W. W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization: Research in Organizational Behavior / W. W. Powell. – Vol. 12. – Greenwich: Conn, 1990. – P. 295–336, P. 60.

<sup>301</sup> Hamel G. Managing Strategy Responsibility in the MNC: SMJ / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Vol. 4. – 1983. – P. 341–351.



Згідно з цими дослідженнями структурні і технократичні координаційні інструменти при стабільності умов зовнішнього середовища виявляють високу ефективність. При використанні транснаціональної стратегії виникають стратегічні й організаційні невизначеності, що виявляються у результаті одночасного використання національних відмінностей, ефекту масштабу і переваг об'єднання, а також врахування переваг стандартизації та диференціації.

Традиційні структурні координаційні інструменти у межах інтегрованих мережевих структур потрібно замінити на «м'якші» – персональні інструменти координації, що демонструють більшу ефективність для вирішення організаційних завдань, пов'язаних з транснаціональною стратегією. Поряд з інтернаціонально організованим розвитком персоналу, міжнародною кар'єрою, організацією міжнародних органів прийняття рішень і зорієнтованою на підприємство взагалі політикою оплати праці особливо важливе значення належить диференціації ролей між материнською і дочірніми організаціями та створенню синергічної організаційної культури (див. схему 4.6).

Таблиця 4.2.

**Еволюція організаційних форм і координаційних інструментів у ТНК**

Періоди	Організаційні характеристики	Домінуючі інструменти координації
1. Мультинаціональна стратегія (1920–1950 рр.)	<i>Децентралізована федерація:</i> об'єднання автономних дочірніх організацій, що орієнтуються переважно на місцеві ринки	<i>Структурні і формальні механізми:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• утворення міжнародного відділу;</li> <li>• пряме особисте надання звітів;</li> <li>• переважно фінансовий контроль;</li> <li>• контроль поведінки за допомогою делегованого від материнської організації працівника;</li> </ul>
2. Глобальна стратегія (1950–1980 рр.)	<i>Централізована вісь:</i> стратегічно важливі види діяльності, централізовані у материнській організації або суворо контролювані нею	<i>Структурні і формальні механізми:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• утворення міжнародного відділу, інтегрованої товарної або регіональної структури;</li> <li>• сильна централізація прийняття рішень у материнській організації;</li> <li>• високий рівень формалізації процесів і процедур</li> <li>• високий рівень стандартизації планування і бюджетування;</li> <li>• суворий контроль за випущеною продукцією в американських ТНК, контроль за поведінкою і культурою в японських ТНК;</li> </ul>

<p>3. Транснаціональна стратегія (1980 р. – донині)</p>	<p><i>Інтегровані мережі:</i> розпоршені у міжнародному масштабі. Фізичні активи і прийоми менеджменту створюють інтегровану мережу взаємозалежних ресурсів і навичок. Дочірні підприємства – джерело ідей, навичок і знань</p>	<p><i>Структурні і формальні механізми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• попередні структури доповнюють матричні структури;</li> <li>• централізація прийняття рішень при одночасному підвищенні ролі дочірніх підприємств;</li> <li>• вищий ступінь формалізації, стратегічне планування;</li> <li>• суворий і комплексний контроль за виробленою продукцією.</li> </ul> <p><i>Сильні, неформальні та складні механізми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тимчасові або постійні команди, комітети;</li> <li>• неформальні комунікативні канали і стосунки між менеджерами;</li> <li>• сильна підприємницька культура завдяки знанням і поділу цілей та цінностей.</li> </ul>
---	---	--

Джерело: <sup>(302)</sup>.

Вище вже було вказано, що основний елемент транснаціональної стратегії – міжнародна конфігурація діяльності зі створення вартості. Цей посилений міжнародний поділ праці в межах підприємства призводить до того, що окремі дочірні підприємства вже не є зменшеним відображенням материнських організацій, а стають занадто сильно спеціалізованими й обмеженими щодо окремих видів виробництва елементами транснаціональної мережі створення вартості. Через таку **індивідуалізацію дочірніх підприємств ТНК** стандартизовані інструменти організації структури і процесу більше не можуть забезпечувати ефективну координацію.

У науковій літературі з огляду на соціологічну теорію ролей часто пропонують окремим підрозділам підприємства відводити різні організаційні ролі, зорієнтовані на їхні функції у межах транснаціональної мережі створення вартості<sup>303</sup>. Якщо розрізняти стратегічне значення національного навколиш-

<sup>302</sup> Martinez J. I. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations: JIBS: Vol. 20 / J. I. Martinez, J. C. Jarillo. – Vol. 3. – 1989. – P. 489–514, 506.

<sup>303</sup> Jarillo J. C. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain: SMJ / J. C. Jarillo, J. I. Martinez. – Vol. 11. – 1990. – S. 501–512; Birkinshaw J. How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost: JIBS: Vol. 27 / J. Birkinshaw. – Vol. 3. – 1996. – P. 467–495; Papanastassiou M. Technology Sourcing and the

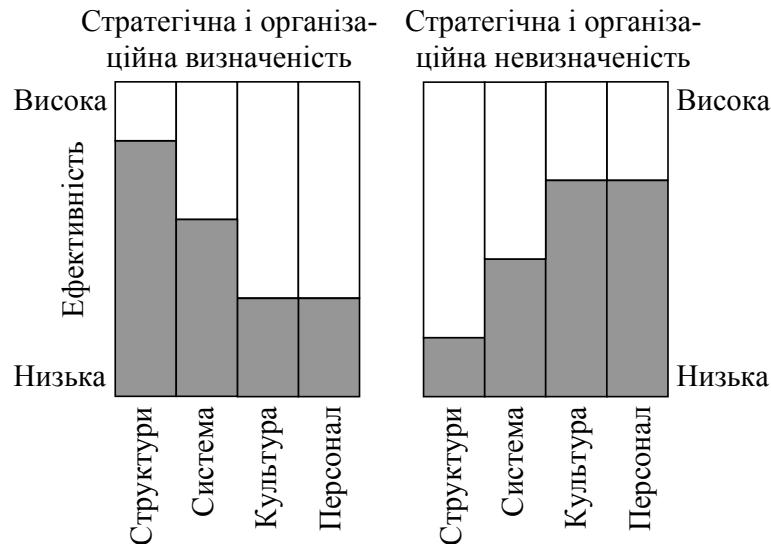


Схема 4.6. Ефективність координаційних інструментів для регулювання компетенції щодо прийняття рішень за різних ситуаційних умов (джерело:<sup>304</sup>)

нього середовища і значення місцевих ресурсів та компетенції, то можна вивести **чотири типових рольових взірці** (див. схему 4.7):

- роль стратегічного управління, яку описують як функцію провідної країни (lead-country function)<sup>305</sup>, характеризується тим, що значною мірою компетентний підрозділ підприємства на стратегічно важливому ринку передає розробку стратегічних концепцій для визначених підприємницьких галузей, які створюють основи стратегій для вивчення ринку інших філій. Як приклад можна навести британське дочірнє підприємство «Philips», що відіграло провідну роль у розвитку «телетексту»;
- роль стратегічної підтримки беруть на себе ті підрозділи підприємства, які діють на невеликому або стратегічно не дуже важливому ринку, але володіють особливими виробничими потужностями. Прикладом може бути австралійське дочірнє підприємство фірми «Ericsson», що відіграло

Strategic Roles of Manufacturing Subsidiaries in the U.K.: Local Competences and Global Competitiveness: MIR: Vol. 37 / M. Papanastassiou, R. Pearce. – Vol. 1. – 1997. – P. 5–25.

<sup>304</sup> Hamel G. Managing Strategy Responsibility in the MNC: SMJ / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Vol. 4. – 1983. – P. 341–351, 349.

<sup>305</sup> Meffert H. Marketingstrategien, globale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1989. – S. 1412–1427, 1424; Welge M.K. Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt / M.K. Welge. – Stuttgart, 1990. – S. 8.

вирішальну роль під час розробки цифрового телефонного передавального пристрою АХЕ;

- *роль стратегічної конверсії* характерна для тих підрозділів підприємства, які на не дуже важливому ринку мають настільки високий рівень компетентності, що можуть підтримувати (забезпечувати) власне підприємство. Вони не роблять великого внеску в стратегічне планування підприємства загалом, а напрямком їхньої діяльності є, передусім, збут. Така роль властива насамперед дочірнім підприємствам ТНК у Латинській Америці, Африці, Азії, Канаді та невеликих європейських державах;
- *роль «чорної діри»* характеризується тим, що підрозділові підприємства, яке діє на стратегічно важливому ринку, не вдається виробити достатній рівень компетентності для того, щоб здобути значні ринкові частки. Можливим виходом з цього зі стратегічної точки зору неприйнятого становища є, наприклад, згортання діяльності до звичайного спостереження за ринком й аналізу світового значення розвитку місцевого ринку (*wait-and-see-Investment*) або створення стратегічного альянсу з компетентним партнером, який через власні слабкі сторони зазнає значного ризику краху.

Стратегічне значення країни	Велике	«Чорна діра»	Стратегічне управління
	Невелике	Стратегічна конверсія	Стратегічна підтримка
		Незначний	Значний
		Вплив місцевих ресурсів і компетенції	

Схема 4.7. Типи рольових візирів підприємницьких одиниць у інтегрованих мережах

На відміну від організаційної моделі централізованої стратегії вузлового пункту, яка характерна для глобальних стратегій, служить для якомога більшої стандартизації всіх структур і процесів та передбачає однакове відношення до всіх підрозділів підприємства, організаційна модель інтегрованої мережі підтверджує, що ефективність підприємства взагалі найбільша, якщо

окремі дочірні підприємства якнайбільше відповідають розвиненим завдяки стратегічним рішенням рольовим взірцям.

У процесі впровадження транснаціональних стратегій для ТНК часто ставлять завдання пристосувати етно-, полі- або геоцентрично визначену організаційну культуру до змінних факторів зовнішнього середовища і подальший їх розвиток до синергічної, або транснаціональної, організаційної культури<sup>306</sup>. Якщо при етноцентричній організаційній культурі організаційна культура материнської компанії значною мірою переноситься на дочірні підприємства, то для поліцентричної організаційної культури характерним є сильний вплив культури відповідної країни на окремі дочірні підприємства. Для геоцентричних організаційних культур, навпаки, властиве впровадження у світовому масштабі уявних універсальних культурних стандартів.

Транснаціональні, або синергічні, організаційні культури характеризуються тим, що культурні відмінності окремих дочірніх підприємств, зумовлені різним впливом відповідного управлінського персоналу, свідомо розуміють як корисні у світовому масштабі ресурси. Як приклади ТНК із синергічною підприємницькою культурою можна навести фірми «Phillips» і «Nestle», тобто підприємства, материнські організації яких мають штаб-квартиру у відносно невеликій країні. Вони лише незначною мірою зазнають впливу культури відповідної країни і в межах транснаціональної стратегії відіграють переважно незначну роль.

Для того, щоб глибше охарактеризувати синергічну, або транснаціональну, культуру, розглянемо три основні стратегії управління багатокультурністю у ТНК\*:

- *стратегія інтеграції* впливає з узгодженості і послідовності складових культур. Дочірні підприємства використовують різні, але порівняльні з материнською компанією організаційні культури. Застосовуючи модель культурних рівнів Шайна (1984), можна стверджувати, що хоч й існують важливі спільні елементи, їх можна по-різному виразити залежно від культури у формі норм, символів і стандартів<sup>307</sup>;

---

<sup>306</sup> Reineke R. D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R. D. Reineke. – Wiesbaden, 1989; Reineke R. D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R. D. Reineke. – Münster, 1989. – S. 41; Meffert H. Implementierungsprobleme globaler Strategien: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, hrsg. v. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1990. – S. 93–115, 106; Stopford J. M. Managing the Multinational Enterprise / J. M. Stopford, L. T. Wells. – New York, 1972. – P. 386.

\* [Schmid, S.: Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte-Reflexionen-Implikationen. Wiesbaden 1996, zugl. Diss., Eichstätt 1996, P.220]

- *стратегія диференціації*. За її основу взято припущення, що ТНК складається з великої кількості складових культур, умовно узгоджених між собою. З огляду на це досягти консенсусу на рівні підприємства дуже складно або майже неможливо. Викликає сумнів те, чи настільки диференційовані організаційні культури достатньо чіткі для того, щоб здійснювати вплив на щоденну поведінку працівників підприємства. Крім цього, існує небезпека, що створення *субкультур* дедалі частіше призводить до вимушених компромісів і небажаного формування поліцентричної організаційної культури, управлінський вплив якої дуже незначний<sup>308</sup>;
- очевидною є загроза *стратегії амбітності*. Вона виходить за межі стратегії диференціації і базується на множинності складових культур. ТНК не є монополістичними структурами з міцними культурними кордонами, бо існують різні культурні суперечності, культурно обумовлена поведінка, постійно змінні взірці взаємодії і створюються різні коаліції. З огляду на вищевказані ознаки ця стратегія, на відміну від двох інших, відкидає можливість свідомого і цілеспрямованого управління та контролю іноземного дочірнього підприємства.

Таким чином, виникає проблема **активної впливовості організаційних культур**, що має важливе значення, передусім, у межах підприємницької кооперації і поглинань, а також під час переходу від інтернаціональних та мультинаціональних до глобальних та транснаціональних стратегій.

## **4.2. Загальнотеоретичні основи менеджменту персоналу на іноземному дочірньому підприємстві**

Для міжнародного менеджменту робота з персоналом включає *мотивацію, управління і розвиток працівників країни перебування*. У науковій літературі науковці єдині в тому, що *мотиваційна дія стимулів значною мірою є культурно обумовленою*. Емпіричні дослідження вказують на те, що ієрархію потреб

---

<sup>307</sup> Scherm E. Individualisierung im internationalen Personalmanagement: Notwendigkeit, Möglichkeiten, Grenzen: Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, hrsg. v. C. Scholz / E. Scherm. – Stuttgart-Berlin-Köln, 1997. – S. 55–80, P. 87.

<sup>308</sup> Reineke R. D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R. D. Reineke. – Wiesbaden, 1989; Reineke R. D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R. D. Reineke. – Münster, 1989. – S. 48.

А. Маслоу, котра значною мірою визначає систему мотивації, не можна поширити на всі культури.

Проблеми взаємозв'язку між національно-культурними особливостями працівників та їхньою мотивацією до праці вивчав Г. Хофстеде<sup>309</sup>, теорія якого – це видатне емпіричне міжкультурне дослідження в галузі менеджменту. Г. Хофстеде в 1968 і 1972 р. запропонував 116000 співробітникам дочірніх підприємств ІВМ у 72 країнах стандартизовану анкету з метою дослідження впливу обумовлених національно-культурних норм і цінностей на управління підприємством.

Підсумовуючи найбільш важливі особливості, Г. Хофстеде виявив, що менеджери і співробітники мають відмінності у чотирьох найважливіших напрямках:

- дистанція влади (power distance) – готовність акцептувати нерівність у розподілі влади і статусу в групі, організації чи суспільстві;
- уникнення невпевненості (uncertainty avoidance) – готовність акцептувати невпевненість – життєвих і виробничих умов з одного боку, і потреба у захисті від непередбачуваних обставин, з іншого;
- чоловіче/жіноче начало (masculinity/femininity) – баланс між так званими «чоловічими цінностями», такими як гроші, власність і успіх і «жіночими цінностями» – якість життя, турбота про слабших;
- індивідуалізм/колективізм (individualism/collectivism) – баланс між «я» та «ми», міра до якої кожна особа готова відмовитися від особистих потреб або прав для посилення і користі групи, організації або суспільства, до якої вони належать.

Якщо взяти за основу 5 визначених Г. Хофстеде культурних вимірів, то можна ідентифікувати такі взаємозв'язки між **культурою і мотивацією до праці**:

- працівники колективістських країн прагнуть здебільшого задовольнити соціальні потреби і потреби в повазі, ніж у самореалізації. Відповідно в них високо цінується співробітництво в робочих групах та орієнтовані на групу критерії оцінювання;
- в культурах, що мають сильну потребу в уникненні невпевненості, високо цінуються гарантії в роботі та робота в групах, що зменшує кількість стресових ситуацій, тоді як культури зі слабкою потребою в уникненні невпевненості характеризуються прагненням працювати самотійно;
- відносні відмінності в доходах між окремими ієрархічними рівнями відповідно до емпіричних досліджень залежать від відмінностей у дистанції влади. Тоді як у країнах із великою дистанцією влади (Італія,

---

<sup>309</sup> Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills-London, 1980; Hofstede G. Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen-Organisation-Management / G. Hofstede. – Wiesbaden, 1993.

Португалія) можна спостерігати порівняно значні відмінності в доходах, у державах з малою дистанцією влади – незначні<sup>310</sup>;

- ступінь чоловічого начала в певній культурі впливає, насамперед, на форму мотивації, що переважає. Якщо в суспільствах із переважаючим чоловічим началом символи статусу (службові автомобілі, розмір особистого кабінету тощо) мають велике значення, в суспільствах із жіночим началом надається перевага соціальним виплатам, гнучкому робочому часу або цікавій роботі;
- у культурах із довготерміною орієнтацією цінується довготермінова політика винагороди за працю, тоді як короткотермінове і значною мірою гнучке стимулювання праці дає незначну ефективність<sup>311</sup>.

При формулюванні порад для створення систем стимулювання праці на основі досліджень Г. Хофстеде треба брати до уваги те, що в більшості інших досліджень науковці отримали частково відмінні результати щодо прояву 5 культурних вимірів<sup>312</sup>. Г. Хофстеде аналізує країни, а не культури, чії межі часто не збігаються з кордонами держав. Так, є як багатокультурні країни, такі як Швеція, Індія, Південно-Африканська Республіка чи Росія, так і культури, межі котрих ширші за межі країни, такі як китайська, курдська або вірменська. Крім цього, дані для дослідження були взяті більш ніж 25 років тому, а отже, фундаментальні зміни, що зумовили зміну системи цінностей від матеріалістичних до постматеріалістичних у промислово розвинутих державах Заходу<sup>313</sup>, або значні культурні відмінності центрально- і східноєвропейських країн не були враховані.

Щодо мотивації працівників, крім культурних факторів, потрібно враховувати **економічні умови** відповідної країни. Особливо очевидним є вплив рівня інфляції на політику стимулювання праці, що проявляється як у сфері визначення оплати праці, так і при виборі форми її стимулювання. У країнах із високим рівнем інфляції, як і в державах, де гроші втратили свою функцію платіжного засобу через відсутність ринкових механізмів, ціноутворення і розподіл товарів, наявних у недостатній кількості, здійснюється з допомогою таких механізмів розподілу, як особисті стосунки, система привілеїв або бартер,

---

<sup>310</sup> Logger E. Compensation and Appraisal in an International Perspective: International Human Resource Management. An Integrated Approach, hrsg. v. A.-W. Harzing u. J. Van Ruysseveldt / E. Logger, R. Vinke, F. Kluytmans. – London-Thousand Oaks-New Delhi, 1995. – P. 144–155, 151.

<sup>311</sup> Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – 2. Aufl. – Stuttgart, 1995. – S. 1297–1406, S. 237.

<sup>312</sup> Punnett B. J. Hofstede's Value Survey Module: To Embrace or Abandon?: Advances in International Comparative Management, hrsg. v. S. B. Prasad: Vol. 5 / B. J. Punnett, S. Withane. – 1990. – P. 69–89.

<sup>313</sup> Inglehart R. Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt / R. Inglehart. – Frankfurt a. M. – New York, 1989.



також великого значення набувають немонетарні стимули. Крім цього, особистий рівень добробуту і доходу є важливим фактором впливу на політику стимулювання праці. Тоді як мотиваційна дія заробітної платні при низькому рівні доходу є високою, при зростанні рівня доходу ця дія зменшується і особливого значення набувають нематеріальні стимули (зміст роботи, гнучка організація праці, можливості зростання і розвитку).

Мотивація співробітників, які є представниками інших країн у дочірніх підприємствах, визначається рядом факторів, що через специфічну спроможність підприємств, котрі діють на міжнародному ринку, перетворюються в міжнародний трансфер ресурсів. У цьому разі виникають складні проблеми мотивації, оскільки однакові з ієрархічної точки зору позиції займають як співвітчизники, так і представники материнської компанії, які працюють у дочірній фірмі, чия заробітна плата орієнтована на оплату праці в материнській компанії (*модель винагороди, орієнтованої на материнську компанію*). Саме на дочірніх підприємствах у трансформаційних державах і країнах, що розвиваються, представники материнської компанії заробляють набагато більше, ніж їхні колеги з дочірньої фірми, і тому виникають конфлікти, що ускладнює партнерське співробітництво<sup>314</sup>.

Одним із головних аспектів міжкультурних досліджень у менеджменті є проблема ефективного стилю управління при певних соціо-культурних умовах. Аналіз майже 200 культурно-порівняльних досліджень підтверджує, що ефективність різних стилей управління значною мірою залежить від **культурно обумовлених очікувань щодо участі в прийнятті рішень** підлеглих. Чим менш суб'єктивно визначена невідповідність між очікуванням щодо прийняття рішень підлеглих і стилем управління керівництва, тим вищий рівень успішності і задоволення працівників. Управління іноземним дочірнім підприємством, делегованим із материнської компанії персоналом, чий культурно обумовлені рольові очікування і види поведінки відрізняються від очікувань і поведінки підлеглих із країни перебування, часто призводить до конфлікту.

Працівники із промислово розвинутих країн Заходу, які переважно визнають протестанство і вірять у можливість самостійного визначення людиною свого існування, характеризуються високим рівнем очікування щодо участі в прийнятті рішень. У традиційних суспільствах, де вважають, що людське існування визначає доля, віддається перевага авторитарному стилю управління. Е.Келлер<sup>315</sup> обґрунтовує ці незначні очікування щодо участі в прийнятті рішень тим, що на співробітників значною мірою впливають тра-

---

<sup>314</sup> Wirth E. Vergütung von Expatriates: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / E. Wirth. – Stuttgart, 1996. – S. 373–389, S. 377.

<sup>315</sup> Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – 2. Aufl. – Stuttgart, 1995. – S. 1297–1406.

диційні цінності, і тому власні рішення вони розглядають як тягар, від якого їх звільняє управлінський персонал при авторитарному стилі прийняття рішень (схема 4.8).

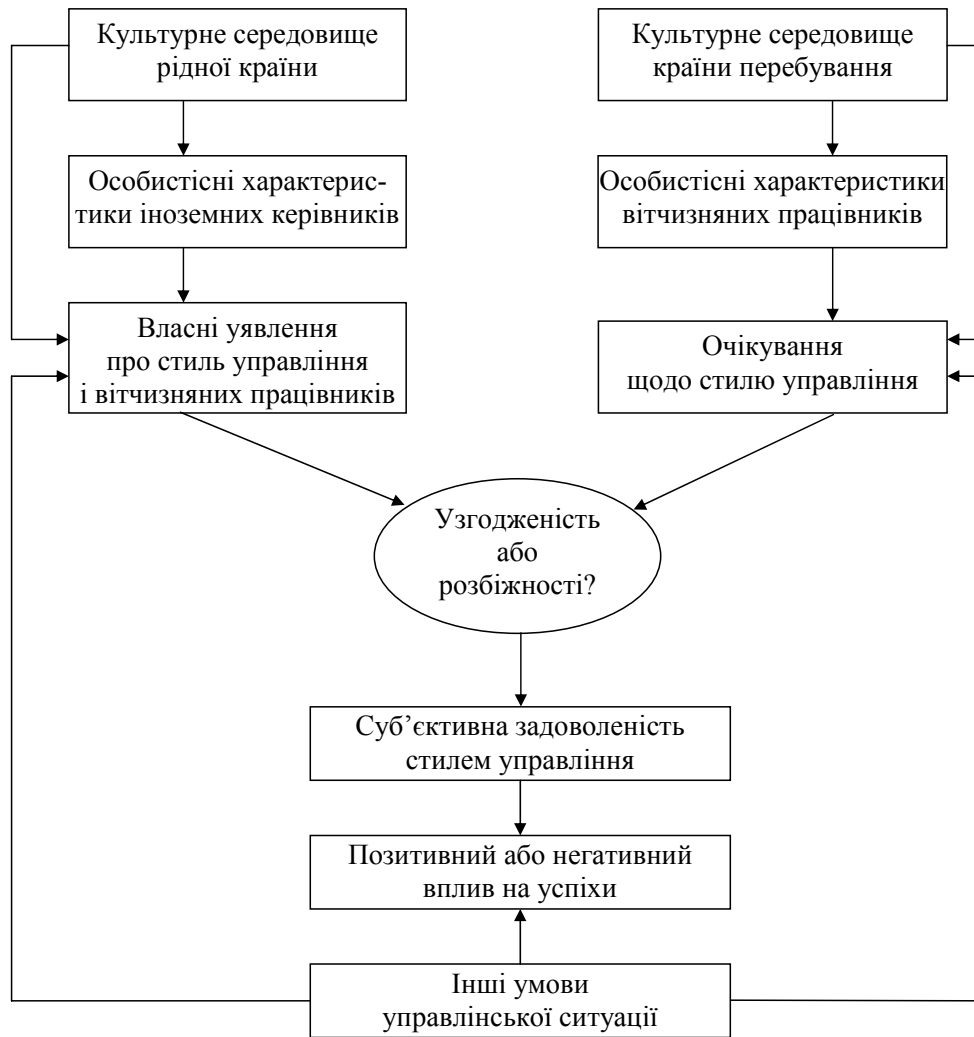


Схема 4.8. Вплив різних культурних моделей на міжнародне управління персоналом (джерело:<sup>316</sup>)

<sup>316</sup> Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – Stuttgart, 1987. – S. 1285–1294.

Інші дослідження вказують на те, що очікування щодо участі в прийнятті рішень меншою мірою залежать від культурних особливостей, а здебільшого від звичок, недостатнього рівня кваліфікації та особистих характеристик управлінського персоналу. Насамперед, управлінці із промислових країн Заходу, які займають керівні посади на іноземних дочірніх підприємствах у трансформаційних державах і країнах, що розвиваються, оцінюють рівень кваліфікації вітчизняних працівників як низький. Тому вони надають останнім лише невеликий простір для діяльності та залучають їх або лише незначною мірою, або ж зовсім не дають можливості брати участь у прийнятті рішень. Таким чином, вітчизняні працівники не мають змоги застосовувати свої знання на повну силу і підвищувати рівень своєї кваліфікації, а управлінці залишаються при своїх песимістичних оцінках<sup>317</sup>.

Крім цього, постмодерністська теорія міжнародного менеджменту стверджує, що міжкультурні відмінності значною мірою накладаються на внутрішньокультурні відмінності щодо певних характеристик особистості. «Очевидно, є певні, незалежні від культури, типи особистостей, пов'язані з функціями і статусом... Особи, які (в різних культурах) займають однакове соціальне становище і виконують однакові соціальні обов'язки, піддаються переважаючим впливам і навантаженням, розвивають у багатьох відношеннях подібні, типові особисті характеристики і типи поведінки. Таким чином, менеджери – представники різних культур – можуть бути більш подібними між собою за особистими якостями, ніж до «типових особистостей» власної культури».

Як і в національному масштабі, в міжнародному розвитку персоналу є відмінності між плануванням підвищення по службі і плануванням кар'єри, з одного боку, і підвищенням рівня кваліфікації, – з іншого, тоді як останнє є як ціллю, так і засобом поліпшення можливостей кар'єрного зростання. Проте завдання і проблеми розвитку персоналу на іноземних дочірніх підприємствах є набагато складнішими, ніж такі самі проблеми в національному контексті. Для **підвищення рівня кваліфікації** необхідно поряд із використанням знань і якостей працівників відповідно до зростаючих вимог забезпечити виконання таких додаткових **функцій**:

- *інформаційної функції*: іноземні співробітники мають знати історію, підприємницьку політику і відповідні управлінські кадри;
- *інтеграційної функції*: інтегрування іноземних співробітників у підприємницьку структуру;

---

<sup>317</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 239.

- *функції комунікації*: підвищення кваліфікації має забезпечити єдине й одночасно ефективне мовне розуміння між працівниками цієї країни і працівниками, делегованими в цю державу з материнського підприємства;
- *ідентифікаційної функції*: виховання почуття відповідальності за підприємство в іноземних працівників, делегованих на це підприємство з материнської компанії;
- *функції мотивації*: іноземні працівники, делеговані на підприємство з материнської компанії, мають бути мотивовані для свідомого захисту інтересів підприємства, незалежно від монетарних стимулів до праці.

Як і функції, **заходи** в галузі підвищення рівня кваліфікації іноземних працівників, делегованих на підприємство з материнської компанії, виходять за межі національного контексту. Доволі часто до материнського підприємства скеровують співробітників з іноземних філій, які мають право на кар'єрне зростання, для проведення багатомісячних тренінгів, під час котрих вони мають ознайомитись із культурою, діяльністю підприємства, організацією праці на ньому, його організаційною структурою і керівництвом, що приймає рішення. Крім цього, співробітникам з трансформаційних держав і країн, що розвиваються, перебування в материнській компанії дає змогу не лише розвиватись, а й забезпечує виконання функції мотивації.

Планування підвищення в посаді та кар'єрного зростання як інший аспект персонального розвитку відображають також ряд культурно-специфічних особливостей. П.Еванс, Е.Ланк і Ю.Фарк'юар<sup>318</sup> визначають **4 типи кар'єрного зростання**, що характеризують відмінні шляхи розвитку управлінських кадрів. Ці типи не завжди характерні для всіх підприємств відповідної групи країн. Так, вищевказані автори зазначають, що більшість американських підприємств наслідує романську модель, тоді як європейські – японську:

- *За японською моделлю (elite cohort approach)*, потенційних менеджерів наймають з найкращих випускників університетів одного року народження і протягом 8-річної інтенсивної тренінгової фази регулярно оцінюють. Від цих оцінок залежить, чи молоді управлінські кадри просуватимуться по ієрархічній лінії, чи будуть змушені залишити пі-

---

<sup>318</sup> Evans P. / Lank, E. / Farquhar, A.: Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from Practice: Human Resource Management in the International Firm. Change, Globalization, Innovation, hrsg. v. P. Evans, Y. Doz u. A. Laurent / P. Evans, E. Lank, A. Farquhar. – London, 1989. – P. 113–143, 123.

дприємство (*up or out*). Як під час фази ідентифікації потенціалу, так і під час фази розвитку потенціалу їх систематично використовують у всіх функціональних галузях.

- На відміну від японської моделі, яка використовує молодих управлінців спочатку на нижчих ієрархічних рівнях, *романська модель (elite political approach)* забезпечує їхню участь у роботі підприємства на середніх і вищих рівнях управління. Відбір персоналу здійснюється в елітних вищих навчальних закладах (*grandes ecoles*) (Франція). Подальше професійне зростання насамперед залежить поряд із підтвердженням придатності щодо виконання різних функцій від успішного використання вже сформованих під час навчання відносин і успішного особистого маркетингу.
- У *німецькій моделі (functional approach)* потенційних управлінців виявляють здебільшого протягом виконання одно-, дворічної тренувальної програми. Тоді як для цієї фази є типовим використання молодих управлінців у різних функціях, їхнє зростання на найвищому рівні базується на розвитку експертних знань у чітко обмеженій функціональній галузі.
- *Англійсько-нідерландська модель (managed development approach)* дає змогу визначити перспективних управлінців під час відбору і розвитку персоналу. Не лише з метою зосередження елітних молодих управлінців, яких відбирають для виконання спеціальних функцій, діє центр оцінки підприємства, а й з метою оцінювання їхньої спроможності виконувати й інші функції. Ієрархічне зростання на підприємстві пов'язане з частими змінами посад, для котрих характерні різноманітні функції.

Організація компаній дочірнього типу передбачає вирішення проблем щодо залучення працівників материнської організації у філії. Важливим аспектом у менеджменті персоналу в іноземній дочірній фірмі є **основні положення щодо рішень у персональній політиці**, тобто чи має вакантне місце займати особа, делегована з материнської компанії (етноцентрична політика заміщення посади), особа з країни, де розміщені філії компанії (поліцентрична політика заміщення посади), чи незалежно від країни розташування (геоцентрична політика заміщення посади). Поряд з правовими проблемами і проблемами контролю в цьому разі треба розглядати аспекти щодо витрат, мотивації та лояльності (табл. 4.3).

Таблиця 4.3.

**Переваги і недоліки етно-, полі- та геоцентричної політики заміщення посади за Х. Перлмуттером**

Етноцентрична політика заміщення посади	Поліцентрична політика заміщення посади	Геоцентрична політика заміщення посади
<p><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менш складним є проведення єдиної підприємницької політики;</li> <li>• Безпроблемна комунікація і координація між материнською і дочірньою компаніями;</li> <li>• Простіший трансфер технічного та управлінського «know-how»;</li> <li>• Зростання досвіду співробітників материнської компанії;</li> <li>• Ґрунтовне вивчення діяльності материнської компанії;</li> <li>• Вищий рівень лояльності делегованих працівників порівняно зі співробітниками материнської компанії;</li> </ul>	<p><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менший обсяг витрат на персонал;</li> <li>• Менш складний процес інтеграції дочірнього підприємства у країну перебування;</li> <li>• Посилення мотивації у місцевих працівників, оскільки вони також можуть здобути посади на найвищих рівнях;</li> <li>• Позитивний вплив на думку про дочірнє підприємство у громадськості країни перебування;</li> </ul>	<p><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вищий потенціал кваліфікованих кандидатів;</li> <li>• Вища гнучкість у наймі персоналу, оскільки до уваги не беруться національні інтереси;</li> <li>• Успішний обмін інформацією завдяки високому рівню підготовки спеціалістів, скерованих на підприємство;</li> </ul>
<p><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демотивація вітчизняних співробітників у зв'язку з наданням переваги делегованим із материнської компанії працівникам;</li> <li>• Тяжке пристосування стилю управління до умов країни перебування;</li> <li>• Перешкоди тривалості та підприємницького клімату в зв'язку з частими змінами делегованих із материнської компанії;</li> </ul>	<p><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускладнене узгодження між материнською і дочірньою компаніями;</li> <li>• Вищі витрати на комунікації;</li> </ul>	<p><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значні витрати на пересилання;</li> <li>• Недостатні знання умов країни перебування;</li> <li>• Високі витрати на координацію діяльності;</li> <li>• Високі вимоги до іноземного менеджера;</li> <li>• Ускладнена побудова корпоративної ідентичності;</li> </ul>

Для трансформаційних держав і країн, що розвиваються, використання вітчизняних працівників, насамперед, є значно дешевшим, ніж їх делегування з материнської компанії. Тому на дочірніх підприємствах іноземні працівники займають лише головні фахові та керівні посади, а решта посад – вітчизняні працівники. Так, Дж.Вольф<sup>319</sup> в емпіричному дослідженні доходить висновку, що 35,8% керівних посад на досліджених підприємствах займають працівники, делеговані з материнської організації, на другому ж управлінському рівні їх частка становить 9,2%, а на нижчих рівнях – 3,7% від загальної кількості робочих місць. Використання працівників, делегованих із материнської організації, на керівних посадах має велике значення у країнах, де не вистачає кваліфікованого фахового та управлінського персоналу.

Використання працівників, делегованих із материнської організації, на іноземному дочірньому підприємстві передбачає досягнення таких **цілей**<sup>320</sup>:

- компенсування недостатності фахівців і управлінського персоналу;
- передання «know-how» у менеджменті, товарі та виробництві;
- забезпечення ефективними інформаційними і комунікаційними структурами;
- управління і контроль дочірнього підприємства;
- розвиток персоналу й організації;
- розвиток міжнародної підприємницької культури.

Так, у Німеччині, за емпіричним дослідженням Е.Вірта<sup>321</sup>, змінились пріоритети в цілях делегування працівників материнської компанії до іноземного дочірнього підприємства: донині пріоритетною ціллю були мотиви контролю і компенсація недостатності вітчизняної робочої сили, а тепер переслідується мета розвитку організації та персоналу і створення транснаціональної організаційної культури.

Процес використання працівників материнської організації в іноземних філіях в аспектах *прийняття рішень* можна поділити на **4 таких етапи**:

- відбір працівників у материнській організації;
- підготовка до роботи за кордоном;
- використання працівників, делегованих із материнської фірми;
- реінтеграція делегованих за кордон працівників.

---

<sup>319</sup> Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Wiesbaden, 1994; Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Hohenheim, 1994. – S. 163.

<sup>320</sup> Domsch M. Der internationale Personaleinsatz: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, hrsg. v. L. von Rosenstiel, E. Regnet u. M. Domsch / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Stuttgart, 1991. – S. 376–385, 377.

<sup>321</sup> Wirth E. Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung / E. Wirth – Wiesbaden, 1992. – S. 130.

Базою для відбору працівників, делегованих із материнської організації, є *вимоги*, пов'язані з виконанням управлінських функцій в іноземній філії. Якщо взяти це за основу, можна визначити такі **критерії відбору**:

- *фахові*: відповідний професійний досвід, великий потенціал для зростання, знання основ підприємництва;
- *поведінки*: управлінська кваліфікація, толерантність, гнучкість, комунікаційні здібності, самостійність, емоційна гнучкість;
- *міжкультурні*: наявність досвіду роботи за кордоном, потенціал пристосування і здатність швидко реагувати в особливих умовах іншої країни, міжкультурна компетентність.

Крім цього, емпіричні дослідження індустріальних держав Заходу підтверджують, що знання відповідної мови країни розташування або ж готовність до її вивчення є однією з головних передумов відбору іноземних управлінців. Так, труднощі багатьох німецьких менеджерів у трансформаційних країнах Центральної і Східної Європи часто пояснюють недостатньою їх готовністю до вивчення мови цих держав<sup>322</sup>;

- *особистісні*: вік, фізичне і психологічно допустиме навантаження, сімейні та інші зв'язки, ставлення партнера (сімейного) до роботи за кордоном.

Крім вимог підприємства до працівників, яких делегують до іноземного дочірнього підприємства для виконання керівних функцій, визначають ряд причин, котрими керуються ці працівники.

- *Мотиви*: наприклад, бажання взяти на себе вищу відповідальність, бути самостійнішим, широкий спектр інших завдань, привабливість нового і чужого середовища, підвищення професійного рівня, вища заробітна плата.
- *Умови*: наприклад, особисті (сімейні) причини, де особливо відчувається вплив дружини (чоловіка), страх перед можливістю погіршення кар'єрних шансів після повернення із-за кордону, психологічна дистанція щодо політичних, господарських, кліматичних або культурних умов в іншій країні.

У межах процесу відбору працівників для роботи в інших країнах потрібно узгодити як критерії відбору підприємства, так і мотиви та умови щодо роботи за кордоном кандидатів. Проте основним критерієм **практики відбору** на багатьох підприємствах є орієнтація на досягнутий рівень фахових успіхів працівників. Однак, емпіричні дослідження підтверджують, що успішність іноземної діяльності менше залежить від фахових, аніж від поведінкових і

---

<sup>322</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995.



міжкультурних критеріїв компетентності<sup>323</sup>. Разом із цим, ряд дослідників вважають, що жінки не відіграють значної ролі у роботі в закордонних філіях, хоча вони є високомобільними, їм характерний високий рівень мотивованості і насамперед міжкультурної компетентності<sup>324</sup>.

З процесом відбору тісно пов'язаний процес підготовки працівників до роботи за кордоном. Шляхом інтенсивної підготовки під час відбору потрібно усунути виявлені недоліки, щоб майбутні делеговані працівники набули необхідного рівня кваліфікації для виконання додаткових завдань. З огляду на те, що сімейні проблеми найчастіше є причиною невдач під час роботи за кордоном, сім'ї делегованих також мають пройти етап підготовки, що на практиці застосовують дуже рідко.

Підготовка працівників в інститутах підвищення кваліфікації поділяється на такі види: підготовка до умов певної країни та міжнародна підготовка, інтелектуальна і спрямована на набуття досвіду. Тоді як майбутнім делегованим працівникам у межах підготовки до умов певної країни мають надати конкретні вказівки щодо поведінки у цій країні, мета міжнародної підготовки – посилення загальної **культурної свідомості** (*cultural awareness*) та **міжкультурної самосвідомості** (*cultural self-awareness*). Інтелектуальна підготовка базується на передачі знань (пізнавальний рівень), а підготовка, спрямована на набуття досвіду, сприяє зміні точок зору, цінностей і видів поведінки (афективний рівень). Якщо підсумувати цілі та зміст підготовки як незалежні один від одного виміри, можна встановити наступну **класифікацію підготовчих заходів**, взаємопов'язаних між собою (схема 4.9).

- З метою здійснення інтелектуальної підготовки необхідно забезпечити надходження короткої, або загальної інформації про іншу державу і організувати курси мовної підготовки. Наступним кроком є **тренінг культурної асиміляції** (*cultural assimilator training*), під час котрого учасники розглядають особливі для певної країни міжкультурні проблемні ситуації та мають визначитись щодо однієї з багатьох наданих можливостей діяльності або пояснити поведінку своїх потенційних партнерів в іншій країні. Оскільки цей метод обмежений інтелектуа-

---

<sup>323</sup> Tung R. L. Selection and Training Procedures of U. S., European, and Japanese Multinationals: CMR: Vol. 25 / R. L. Tung. – Vol. 1. – 1982. – P. 57–71, 62; Black J. S. Global Assignments. Successfully Expatriating and Repatriating International Managers / J. S. Black, H. B. Gregersen. – San Francisco, 1992. – P. 60; Wirth E. Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung / E. Wirth. – Wiesbaden, 1992. – P. 157.

<sup>324</sup> Adler N. J. Expecting International Success. Female Managers Overseas: CJWB: Vol. 19 / N. J. Adler. – Vol. 3. – 1984. – P. 79–85, 83; Domsch M. Internationaler Einsatz weiblicher Führungskräfte: Internationales Personalmarketing. Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, hrsg. v. H. Strutz u. K. Wiedemann / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Wiesbaden, 1992. – P. 95–107, 98.

льним доступом до інших культур, він дає лише перші орієнтири для короткотермінової роботи за кордоном.



Схема 4.9. Класифікація заходів підготовки для працівників материнської організації працівників, делегованих на роботу в дочірнє підприємство (Джерело<sup>325</sup>)

- *Спрямовані на набуття досвіду, особливі для певної країни методи підготовки* мають підготувати делегованих працівників до політичних, економічних і соціокультурних умов країни перебування, сприяти їхньому розумінню особливих для цієї країни відмінностей і культурно обумовлених типів поведінки ділових партнерів і співробітників і забезпечити в ній адекватний спосіб життя. З цією метою організують рольові ігри, в яких беруть участь партнери або працівники, які повернулися з цієї країни. Це **контрастний культурний тренінг** (*contrast culture training*). Ґрунтовнішими є короткі інформаційні подорожі (*preliminary tips*) до країн майбутнього місця роботи, під час яких можна ознайомитися з майбутнім середовищем діяльності і започаткувати особисті контакти.

<sup>325</sup> Gudykunst W. B. Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training: Handbook of Intercultural Training / W. B. Gudykunst, M. R. Hammer. – Vol. I: Issues in Theory and Design, hrsg. v. D. Landis u. R.W. Brislin. – New York. – 1983. – P. 118–154, 126.

- В інтелектуально-міжнародному тренінгу велику роль відіграє так звана **модель культурного самоусвідомлення** (*cultural self-awareness*). Вона базується на припущенні, що для розуміння іншої культури велике значення має знання власних культурних цінностей, стереотипів і видів поведінки. З цією метою ведеться відеоспостереження за учасниками і потім їхню поведінку обговорюють у групах. Подальші методи загального культурного відчуття ґрунтуються на застосуванні техніки «Wafa-Wafa», коли учасники беруть безпосередню участь у ділових іграх, виконують певні завдання, де вони зіштовхуються зі «штучними культурами», а також розглядають специфіку інших культур відповідно до типології 5 вимірів Г. Хофстеде.
- *Спрямовані на набуття досвіду методи підготовки є загальними для всіх країн.* Вони полягають у співробітництві міжнародних команд і базуються на тренінгу міжкультурних методів діяльності, що дає змогу розширити міжкультурну компетентність учасників. З огляду на те, що ці методи підготовки здійснюються тоді, коли вже важко змінити основні сприйняття і цінності, вони потребують багато часу і високої готовності учасників працювати над собою.

Емпіричні дослідження підтверджують, що здебільшого головна увага при підготовці делегованих працівників до роботи на іноземному дочірньому підприємстві приділяється фаховій і короткотерміновій мовній підготовці (див. табл. 4.4). Підготовку, спрямовану на поведінку, здійснюють дуже рідко, хоча ряд емпіричних досліджень підтверджують їхнє велике значення для роботи делегованого персоналу в іноземних дочірніх фірмах<sup>326</sup>.

Таблиця 4.4

**Емпіричне значення методів підготовки в дослідженні Е. Вірта**

Методи підготовки	Кількість (%)
мовні курси на підприємстві	79
мовні курси поза межами підприємства	79
мовні курси у країні перебування	51
методи підготовки в межах підприємства	14
методи підготовки за межами підприємства	33
семінари щодо культурних особливостей у межах підприємства	11
культурно спрямовані семінари в країні перебування	5
семінари з реінтеграції	2

(Джерело:<sup>327</sup>)

<sup>326</sup> Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 268.

<sup>327</sup> Wirth E. Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung / E. Wirth. – Wiesbaden, 1992. – P. 179.

Обсяг підготовки загалом є дуже незначним, причому емпіричні дослідження не можуть відобразити всіх відмінностей між американськими та європейськими підприємствами<sup>328</sup>.

На багатьох підприємствах, очевидно, поширена думка, що «делеговані самі починають плавати, якщо їх лише раз кинули у воду»<sup>329</sup>. Причинами невеликого практичного значення методів підготовки вважають їхню невисоку ефективність, значні витрати коштів, незадоволеність запропонованими методами навчання, а також малий проміжок часу між відбором і початком діяльності за кордоном<sup>330</sup>.

Перед переходом працівника на іноземне дочірнє підприємство трудовий договір має бути пристосований до умов іншої країни або потрібно укласти новий трудовий договір. Поряд з урахуванням оперативних *трудо*вих, *управлінсько-правових аспектів, аспектів соціального страхування*, потрібно також врегулювати оплату праці. Складові оплати праці становлять базисну заробітну плату і змінну заробітну плату, тобто орієнтовані на стратегічні цілі підприємства надбавки за здобуті успіхи. Крім цього, делеговані залежно від тривалості перебування за кордоном отримують ряд надбавок, що компенсують додаткові незручності і фінансові недоліки та котрі можуть становити 10–50% від базисної заробітної плати. До надбавок, наприклад, належать<sup>331</sup>:

- іноземна надбавка, котрою винагороджують готовність до роботи за кордоном і можливі зміни у стилі життя, пов'язані з цим;
- премія за суворість як компенсація за політичні ризики, екстремальні кліматичні зміни або культурну ізоляцію;
- компенсація купівельної спроможності для покриття збільшених витрат на прожиття;

---

<sup>328</sup> Tung R. L. *The New Expatriates. Managing Human Resources Abroad* / R. L. Tung. – Cambridge, 1988. – P.12; Black J. S. *Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research: AMR: Vol. 15* / J. S. Black, J. C. Mendenhall. – Vol. 1. – 1990. – P. 113–136; Domsch M. *Vorbereitungsmaßnahmen für den Auslandseinsatz. Explorative Studie am Beispiel Brasilien und China: BfuP: 42. Jg.* / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Vol. 5. – 1990. – S. 400–413; Wirth E. *Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung.* – Wiesbaden, 1992. – S. 172.

<sup>329</sup> Holtbrügge D. *Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz* / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. *Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz* / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 270.

<sup>330</sup> Mendenhall M. *Expatriate Selection, Training and Career Pathing. A Review and Critique: HRM: Vol. 26* / M. Mendenhall, E. Dunbar, G. R. Oddou. – Vol. 3. – 1987. – P. 331–345,334.

<sup>331</sup> Ackermann K. F. *Entlohnung, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge* / K. F. Ackermann. Stuttgart, 1989. – S. 379–391; Dowling P. J. *International Dimensions of Human Resource Management* / P. J. Dowling, R. S. Schuler, D. E. Welch. – 2. Aufl. – Boston, 1994. – P. 152.

- компенсація коштів на житло, що має відповідати стандартам у рідній країні;
- компенсація доходу при вищих податках в іншій державі;
- допомога для здобуття освіти, наприклад, гроші на навчання в школі, що відповідає рівню шкіл у рідній країні;
- доплата на переміщення: для створення нового домашнього господарства;
- виплата коштів на постійні переїзди до рідної країни, якщо сім'я працюючого залишилась там;
- виплата внесків за членство в клубах (наприклад, гольф-клубах), оскільки неформальні контакти відіграють важливе значення;
- відповідний страховий захист;
- виплата допомоги в пенсійні фонди або каси соціального страхування.

Орієнтація на цю класичну основну модель оплати праці потребує вирішення ряду **проблем**. Так, дуже велика диференціація доходів між різними державами перебування серед потенційних кандидатів на роботу в іноземних філіях призводить до суб'єктивної диференціації на фінансово привабливі та непривабливі країни і до формування особистих преференцій щодо роботи в тій чи іншій державі, що, можливо, суперечить підприємницько-політичному значенню відповідної країни. Крім цього, ця модель пропонує лише незначні можливості для повернення з привабливих країн, тому що в цьому разі зникають усі доплати. Тому багато делегованих працівників продовжують своє перебування за кордоном або розраховуються з підприємства, котре скерувало їх у цю країну, щоб зайняти посаду на іншій фірмі цієї держави<sup>332</sup>.

З метою уникнення цих проблем із працівниками, делегованими з материнського підприємства, обумовлюється поступове скорочення частини цих доплат або виплата лише одноразової премії за мобільність. Поступове скорочення *доплат* пояснюється тим, що делегований після певного перехідного періоду дедалі більше пристосовується до умов іншої країни і тому щораз менше потребує фінансової підтримки. Одноразовою *премією за мобільність* винагороджується не робота за кордоном, а зміна місця роботи на іншу країну (незалежно від країни і тривалості роботи). Таким чином, делегованих працівників потрібно мотивувати як до роботи в іноземній філії, так і до повернення в материнську компанію.

При визначенні **тривалості перебування в іноземній філії** слід, насамперед, зафіксувати в договорі тривалість перебування, а також можливість пе-

---

<sup>332</sup> Borg M. Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / M. Borg, A. W. Harzing. – Stuttgart, 1996. – S. 279–297, 290.

реговорів щодо продовження терміну перебування, щоб визначити відповідальність материнської організації стосовно працівників під час роботи за кордоном, обмежити їх невпевненість щодо власної позиції на підприємстві і запобігти проблемам реінтеграції. Як оптимальний *термін роботи в іноземній філії* вважають термін від 3 до 5 років, тому що тоді, з одного боку, можлива ефективна робота в дочірньому товаристві, і з іншого боку, організаційна структура в материнській організації не настільки змінюється, щоб виникали значні проблеми після репатріації.

Крім цього, в робочому договорі потрібно детально визначити **завдання і коло повноважень делегованих працівників**. У делегованих із материнської компанії працівників можуть виникнути ускладнення щодо необхідності пристосування до умов відповідної країни перебування і виконання стратегічних цілей материнської організації лише тоді, коли вони мають порівняно високий рівень незалежності, але одночасно відчують достатню підтримку від материнської організації.

**Підтримка материнської організації** полягає в постійній фаховій підтримці, включаючи постійну комунікацію з вищим менеджером, регулярне інформування про важливі зміни в материнській організації, інформаційне відвідування материнського підприємства, а також заходи з підвищення кваліфікації<sup>333</sup>. Тісні контакти з материнською організацією мають велике значення, насамперед, тоді, коли привабливість туристичної перспективи («етап медового місяця») зменшується, психологічна дистанція з іншою країною досягає максимуму («культурний шок») і одночасно зв'язок із материнською організацією й рідною країною значною мірою знижується.

Емпіричні дослідження підтверджують, що повернення і реінтеграція є основною проблемою делегованих на роботу в іноземну філію. Багато з них вказують на яскраво виражений контракультурний шок, зумовлений втратою відповідальності, спадом у кар'єрному зростанні та особистими проблемами пристосування<sup>334</sup>. Таким чином, для задоволення делегованих працівників роботою та їх мотивації для роботи в іноземній філії необхідно вчасно і в повному обсязі планувати процес реінтеграції.

**До заходів щодо планування реінтеграції** належать: систематичне ознайомлення делегованих про всі важливі для підприємства внутрішні зміни, підтримка при вирішенні професійних і особистих проблем, що виникли після перебування (особливо довготривалого) за кордоном, вчасне надання посади

---

<sup>333</sup> Domsch M. Der internationale Personaleinsatz. In: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, hrsg. v. L. von Rosenstiel, E. Regnet u. M. Domsch / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Stuttgart, 1991. – S. 376–385, 383.

<sup>334</sup> Kumar B. N. Personalpolitische Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen: Exportnation Deutschland, hrsg. v. E. Dichtl a O. Issing / B. N. Kumar. – 2. Aufl. – München. – 1992. – S. 305–336, 331.

відповідно до очікувань і рівня кваліфікації делегованих<sup>335</sup>. При цьому наявні наступні **альтернативи**:

- *Пропозиція щодо рівнозначної або такої самої посади, що делегований займав перед роботою в іноземній філії.* При цьому постає проблема, що ця посада вже зайнята іншим працівником. Тому роботу за кордоном, не пов'язану з подальшим ієрархічним зростанням, делегований може розглядати як невдачу в кар'єрі.
- *Пропозиція щодо посади, котру на сучасному етапі займають співробітники, які знаходилися на однаковому ієрархічному щаблі, що і працівники, делеговані на роботу в іноземну філію, і залишилися працювати в материнській організації.* В зв'язку з різним кар'єрним зростанням працівників цю альтернативу важко виконати на практиці. Крім цього, готовність до роботи за кордоном не буде відповідно винагороджена.
- *Пропозиція такої посади, що відповідає б посаді в іноземній філії щодо завдань, рівня відповідальності та оплати праці.* Такий підхід, із точки зору особи, яка повертається додому, є найліпшою альтернативою, оскільки її готовність до роботи в закордонній філії винагороджена, а вона (особа) має змінити свій стиль життя лише незначною мірою. Однак цей підхід дуже обмежений, бо практично таких посад немає.
- *Створення «псевдопосади», котру не можна порівняти ні щодо оплати, ні щодо завдань і рівня відповідальності з посадою в дочірньому підприємстві.* Ця альтернатива незадовільна як з точки зору працівника, так і з точки зору підприємства, оскільки це передбачає відмову від здобутого за кордоном досвіду.
- *Уникнення проблем репатріації шляхом повторного скерування працівників в іншу дочірню фірму або скерування працівників передпенсійного віку в іноземну філію до терміну виходу на пенсію.*

Проблема реінтеграції пов'язана, насамперед, зі ступенем культурного пристосування делегованого працівника в країні перебування. Н.Борг<sup>336</sup> протягом 13 років здійснював емпіричне дослідження поведінки 202 управлінців, і на основі цього визначив типи **делегованих материнською організацією в закордонну філію працівників** (схема 4.10).

---

<sup>335</sup> Kenter M. E. Die Reintegration von Stammhausdelegierten. Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung.: Personelle Aspekte im Internationalen Management, hrsg. v. E. Dülfer / M. E. Kenter, M. K. Welge. – Berlin, 1983. – S. 173–200, 176; Gaugier E. Stammhausdelegierte(n), Repatriierung: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M. K. Welge / E. Gaugier. – Stuttgart, 1989. – S. 1937–1951.

<sup>336</sup> Borg M. International Transfer of Managers in Multinational Corporations / M. Borg. – Stockhohn, 1988.

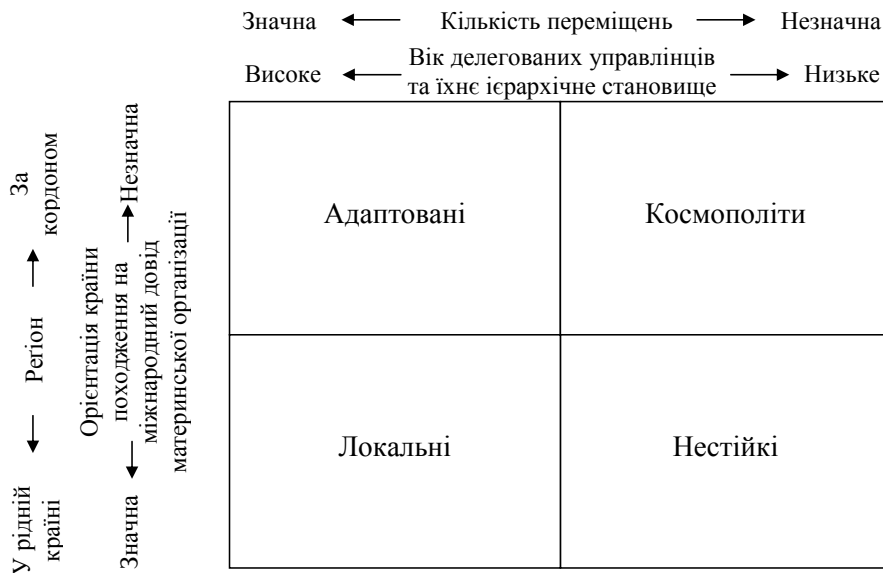


Схема 4.10. Типи делегованих материнською організацією в закордонну філію працівників (джерело:<sup>337</sup>)

- *Адаптованими (naturalized)* вважають тих управлінців, яких скерували працювати за кордон лише раз, вони швидко адаптуються до умов іншої країни, створюють особисті та сімейні контакти і залишаються там жити або продовжують (часто неодноразово) своє перебування в цій державі. Для цих делегованих працівників не виникає проблема реінтеграції, в цьому разі відбувається лише обмежений трансфер досвіду, набутого за кордоном, в інші підприємницькі структури.
- Як *локальні (locals)* характеризуються такі керівники, які після одноразового перебування в іноземній дочірній фірмі знову повертаються в материнську компанію і там залишаються. В дослідженні М.Борга<sup>338</sup> цей тип делегованих становить найбільший відсоток (38%). Під час роботи в іноземній філії, як правило, делеговані працівники локального типу підтримують інтенсивні зв'язки з материнською компанією, тому їхня реінтеграція зумовлює виникнення лише незначних проблем. Після повернення в материнську організацію такі управлінці пристосовуються дуже швид-

<sup>337</sup> Borg M. Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / M. Borg, A. W. Harzing. – Stuttgart, 1996. – S. 279–297, 289.

<sup>338</sup> Borg M. International Transfer of Managers in Multinational Corporations / M. Borg. – Stockhohn, 1988.



ко до умов у ній, і тому їхній іноземний досвід може лише незначною мірою сприяти розвитку персоналу чи організації.

- *Нестійкі (unsettled)* повертаються до рідної країни лише після двох-трьох разових перебувань за кордоном, що відбуваються одне за одним. Цей тип делегованих працівників, що, за дослідженням Борга, становить найменший відсоток, характеризується високою міжнародною мобільністю протягом раннього періоду кар'єри. З огляду на високу мобільність працівників такого типу частіше і на триваліший термін скеровують у дочірні підприємства, ніж це необхідно з точки зору організаційного розвитку або розвитку персоналу. Тому вони спричиняють часто найбільше реінтеграційних проблем.
- *Космополітими (cosmopolititians)* називають таких працівників, які багато разів працювали в закордонних філіях і, зрештою, залишаються за кордоном або залишають підприємство. Часто космополіти характеризуються невисоким рівнем лояльності щодо материнської компанії, але через чітко виражені відносини з співробітниками в межах і за межами підприємства вони сприяють значною мірою розвитку організації. Проблеми репатріації, як правило, для керівників цього типу не виникають.

На нашу думку, слід наголосити на тому, що можна ідентифікувати велику кількість **ендогенних і екзогенних факторів**, котрі залежно від мети скерування працівників для роботи в іноземній філії, впливають на успішність роботи за кордоном делегованих від материнської компанії (схема 4.11).

Вищенаведені припущення підтвердили, що зазначені **фактори успіху рідко враховують достатньою мірою в практичній діяльності підприємств**. Так, відбір делегованих від материнської організації працівників рідко ґрунтується на *критеріях поведінки або міжкультурних*, а більше на *фахових та особистісних*. Відбір відповідних делегованих від материнської організації працівників великою мірою ускладнюється їхнім упередженим ставленням, оскільки діяльність за кордоном вони розглядають не як особистий виклик і необхідну передумову до кар'єрного зростання, а як «штраф», випробування на витривалість, «глухий кут» для власної кар'єри. Тому часто за кордон скеровують співробітників, яким не була б запропонована рівноцінна посада в материнській організації. Через малосистематизоване планування процесу скерування працівників у закордонні філії їх *підготовка та обслуговування* під час роботи за кордоном є недостатніми. Тому систематичне і вчасне *планування реінтеграції* відбувається лише у виняткових випадках.

Відповідно кількість працівників, делегованих із материнської організації, які повертаються назад до завершення передбаченого терміну перебування в іноземній філії, доволі значна. Це насамперед характерно американським підприємствам (див. табл. 4.5). Основними причинами цього вважають особисті, сімейні та пов'язані зі станом здоров'я<sup>339</sup>.

---

<sup>339</sup> Wirth E. Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung / E. Wirth. – Wiesbaden, 1992. – S. 162.

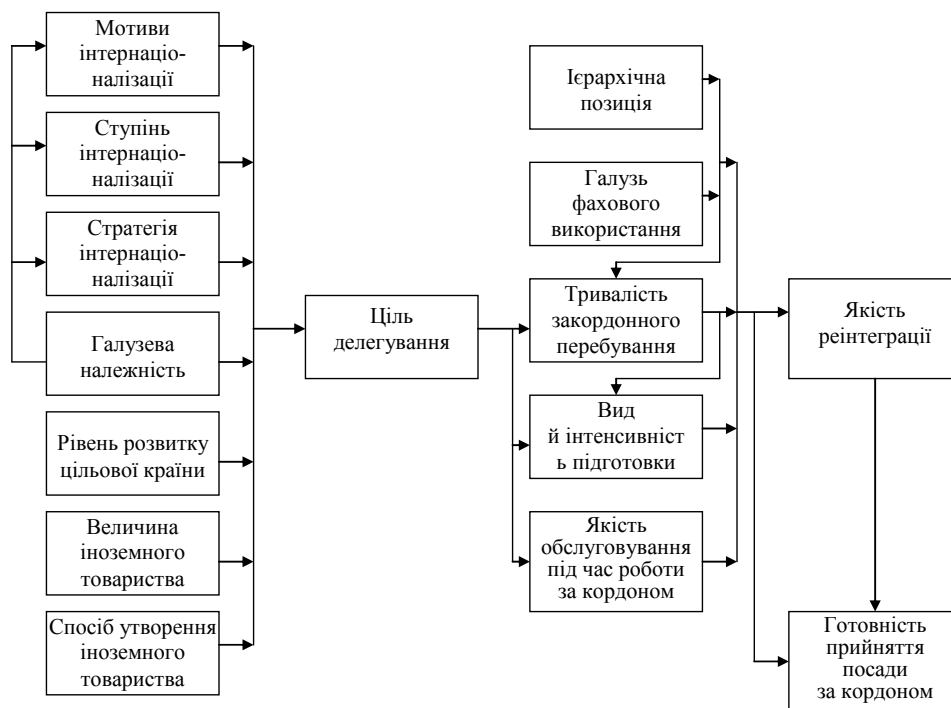


Схема 4.11. Фактори успіху роботи за кордоном працівників делегованих з материнської організації (джерело:<sup>340</sup>)

Таблиця 4.5.

**Порівняльний зріз квот повернення працівників, делегованих із материнської організації, між США, Японією та країнами Європи**

Кількість працівників, делегованих із материнської організації, які повертаються назад до завершення передбаченого терміну перебування в іноземній філії	Країна розташування підприємств		
	США	Країни Європа	Японія
Менш ніж 5%	12	59	76
5–10%	12	38	10
11–20%	69	3	14
Більш ніж 20%	7	–	–

<sup>340</sup> Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – Stuttgart, 1987. – S. 1285–1294.

### 4.3. Менеджмент персоналу в ТНК

Менеджмент персоналу у ТНК являє собою особливий тип корпоративної культури, що формується під впливом умов, в яких розвивалася організація. Багаторічна практика дозволяє визначити особливості прийняття управлінських рішень в аспектах міжнародного, мультинаціонального, глобально-го і транснаціонального менеджменту персоналу (див. табл. 4.6). Основою такого підходу є те, що кадрова політика визначається середовищем бізнесу.

Таблиця 4.6

#### Типові альтернативи організації менеджменту персоналу в ТНК

Характерні риси	Стратегія менеджменту персоналу			
	Інтернаціональна	Багатонаціональна	Глобальна	Транснаціональна
Підприємницька культура	етноцентрична	поліцентрична	геоцентрична	синергічна
Національність управлінців	громадяни цієї країни	громадяни інших країн і незначна кількість громадян цієї країни	громадяни цієї країни і громадяни іншої країни, які здобули освіту в цій державі	немає значення
Мета скерування за кордон	трансфер ноу-хау, компенсація недостатньої кількості вітчизняних управлінців	контроль, захист від небажаного трансферу ноу-хау	координація у світовому масштабі	координація у світовому масштабі, інтеграція, розвиток персоналу і організації
Вимоги	технічна та економічна освіта, достатній рівень знань з англійської мови	сприйняття культури країни перебування і знання мови цієї держави	відкритість щодо інших культур, високий рівень знання англійської мови, велике бажання досягти успіху	міжкультурна гнучкість, значний зарубіжний досвід, знання кількох мов
Вимоги щодо мобільності	не має великого значення	готовність до тривалих іноземних відряджень	готовність до частих іноземних відряджень	готовність до тривалих іноземних відряджень і частой зміни місця перебування

*Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи*

Тип управління	фахівець	спеціаліст по країні розташування іноземної філії	менеджер світового масштабу (one-world manager)	спеціаліст транснаціонального масштабу
Підготовка	немає	короткотривала, орієнтована на певну країну	короткотривала, міжнародно-орієнтована	довготривала, міжнародно-орієнтована
Система оплати праці	орієнтована на материнську компанію	орієнтована на країну розташування іноземної філії	регулювання в межах підприємства	орієнтована на підприємство загалом
Реінтеграція	частково ускладнена	дуже ускладнена	не дуже ускладнена	професійно легка
Значення для кар'єрного зростання	негативне	перешкоджає кар'єрному росту	важливе для здобуття вищої позиції	вагоме

(Джерела:<sup>341</sup>)

Головною ознакою стратегії міжнародного менеджменту персоналу є етноцентрично орієнтована політика зайнятості. Важливі керівні посади в іноземних дочірніх підприємствах займають досвідчені працівники материнської організації, які мають гарантувати безперешкодний трансфер ноу-хау. Тому від цих працівників вимагається інженерна та економічна освіта. Оскільки зайняття фахових і управлінських посад на іноземних дочірніх підприємствах неінтегроване або інтегроване недостатньо у планування персональної політики, політика скерування за кордон і повернення назад здійснюється переважно «ad hoc» і без необхідної підготовки. Тому часто за кордон скеровують працівників, які перебувають на кінцевому етапі своєї професійної кар'єри.

Міжнародна стратегія менеджменту персоналу особливо сприяє розвитку тих підприємств, міжнародна діяльність і ступінь інтегрованості котрих є

<sup>341</sup> Perlmutter H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation: CJWB: Vol. 4 / Perlmutter H. – Vol. 1. – 1969. – S. 9–18, 12; Adler N. J. Strategic Human Resource Management: A Global Perspective: Human Resource Management: An International Comparison, hrsg. v. R. Pieper / N. J. Adler, F. Ghadar. – Berlin-New York, 1990. – P. 235–260, 246; Kumar B. N. Personalpolitische Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen: Exportnation Deutschland, hrsg. v. E. Dichtl a O. Issing / B. N. Kumar. – 2. Aufl. – München. – 1992. – S. 305–336, 317; Wunderer R. Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. Darstellung ausgewählter Probleme: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, hrsg. v. A. G. Coenenberg, J. Funk u. M. Djarrahzadeh / Wunderer R. – Stuttgart, 1993. – S. 1–25, 6; Scholz C. Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen / Scholz C. – 4. Aufl. – München. – 1994. – S. 807.

порівняно незначними. Якщо рівень інтернаціоналізації підвищується, то ця стратегія пов'язана з втратою синергічних переваг. Етноцентрично орієнтована політика зайнятості зумовлює, насамперед, зменшення рівня ефективності, якщо ТНК через дочірні підприємства набуває дуже неоднорідних правових, економічних і культурних умов.

Широке пристосування інструментів політики персоналу до відповідних національних умов є головною характерною рисою *мультинаціонального менеджменту персоналу*. Для його забезпечення керівні посади в іноземних філіях займають переважно громадяни цієї країни. Скерування працівників материнської організації відіграє незначну роль і забезпечує виконання лише контролюючої та функції захисту перед небажаним розпорошенням ноу-хау. Як вимоги до управлінського персоналу, так і оплата праці орієнтовані на країну розташування дочірньої фірми. Міжнародна кар'єра є надзвичайною рідкістю, і тому лише дуже невелика кількість висококваліфікованих і високомотивованих управлінців просувається до керівної посади в одній з іноземних дочірніх фірм.

Мультинаціональна стратегія менеджменту персоналу особливо доцільна для підприємств, дочірні фірми котрих діють значною мірою автономно і материнська організація керує ними як портфелем незалежних окремих підприємств. Крім цього, ця стратегія особливо ефективна в тих країнах, де умови відрізняються від умов країни розміщення материнської компанії. Проте орієнтація інструментів персональної політики на країну розташування іноземної філії ускладнює міжнародні навчальні ефекти і використання переваг стандартизації та об'єднання.

Характерною рисою *глобального менеджменту персоналу* є стандартизація у світовому масштабі основ персональної політики та інструментів, що відображають, наприклад, однорідну процедуру відбору персоналу, міжнародний розвиток персоналу і справедливі в межах підприємства правила оплати праці. Особливо ті завдання у галузі політики персоналу, що стосуються зайняття позиції на вищому рівні управління, підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу, оцінки їхніх успіхів і оплати праці, характеризуються високим рівнем централізації<sup>342</sup>. Ідеальним управлінцем є менеджер світового масштабу (*one-world manager*), який дуже добре володіє англійською мовою, має контакти в усьому світі, а також значною мірою орієнтований на успіх і готовий до частих закордонних відряджень. Успішна діяльність у стра-

---

<sup>342</sup> Schöllhammer H. Personalwesen in multinationalen Unternehmen: HWP, hrsg. v. E. Gaugier u. W. Weber / H. Schöllhammer. – 2. Aufl. – Stuttgart. – 1992. – S. 1863–1880; Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Wiesbaden, 1994; Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Hohenheim, 1994. – S. 560.

тегічно важливих іноземних дочірніх підприємствах – це важлива передумова для здобуття позиції високого рівня в материнській організації.

Використання глобального менеджменту персоналу пов'язане загалом не лише зі зниженням рівня ефективності, а, насамперед, із небезпекою «перегомогенізації»<sup>343</sup> і «ментального уніфікування»<sup>344</sup> працівників, що применшує важливу для ТНК багатоаспектну спроможність вирішувати проблеми. «Працівники, які переходять на вищі керівні посади, починають діяти і думати подібно. Організації загрожує небезпека втрати прогресивних поглядів своїх менеджерів, що є джерелом її життєздатності, змін і динамізму»<sup>345</sup>. Стандартизація менеджменту персоналу в світовому масштабі обмежена значною мірою положеннями трудового і соціального права, а також впливом профспілкових організацій і урядів відповідної країни.

У галузі менеджменту персоналу застосовують стратегію, що дає змогу одночасно використовувати переваги ефекту зростання масштабів, переваги об'єднання і національних відмінностей, а також індивідуально враховувати переваги глобалізації та локалізації. *Транснаціональній стратегії менеджменту персоналу* характерні такі риси:

- орієнтування розвитку персоналу на міжнародні стандарти;
- здобуття міжнародної кар'єри;
- створення міжнародних органів прийняття рішень;
- орієнтування на розвиток політики підприємства щодо оплати праці.

Основною характерною рисою транснаціонального менеджменту персоналу є *міжнародний розвиток управлінського персоналу*, що обмежується не лише делегованими з материнської організації працівниками, а спрямований на всіх керівників, задіяних у міжнародній діяльності.

Для впровадження транснаціональних стратегій необхідні **міжкультурно компетентні керівники**, які б відповідали загальним вимогам, були, насамперед, стікими до конфліктів і амбіцій, а також спроможними адаптуватися<sup>346</sup>. Крім цього, вирішальне значення має розробка транснаціональної пе-

---

<sup>343</sup> Kumar B. N. Personalpolitische Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen: Exportnation Deutschland, hrsg. v. E. Dichtl a O. Issing / B. N. Kumar. – 2. Aufl. – München, 1992. – S. 305–336, 328.

<sup>344</sup> Schneider U. Globalisierung und Regionalisierung als Herausforderung für das Führungskräfte-Management: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / U. Schneider. – Stuttgart, 1996. – S. 127–144, 140.

<sup>345</sup> Evans P. Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from Practice: Human Resource Management in the International Firm. Change, Globalization, Innovation, hrsg. v. P. Evans, Y. Doz u. A. Laurent / P. Evans, E. Lank, A. Farquhar. – London, 1989. – P. 113–143, 135.

<sup>346</sup> Adler N. J. Strategic Human Resource Management: A Global Perspective: Human Resource Management: An International Comparison, hrsg. v. R. Pieper / N. J. Adler, F.

перспективи, що змінить первинну орієнтацію на відповідні місцеві умови і дасть змогу холістично сприймати різні внутрішні та зовнішні шанси і ризики ТНК з точки зору холістичної перспективи.

Основною передумовою для розвитку цієї ключової кваліфікації є глибокі знання іноземних мов, а також готовність при потребі порівняно швидко вивчити інші мови. Здатність вести переговори зі співробітниками, клієнтами або постачальниками з інших країн без перекладача зменшує не лише витрати часу і можливість непорозумінь, а й дає змогу спілкуватись тет-а-тет. Важливість цього в міжнародному контексті стає очевидною, якщо врахувати, що управлінці значною мірою є інтегрованими в мережеві структури і міжнародні організації з прийняття рішень. Разом з цим, відповідно до результатів емпіричних досліджень від 50 до 90% робочого часу менеджери витрачають на усне спілкування<sup>347</sup>.

По-різному визначають необхідний рівень знань іноземних мов. Якщо англо-американські вчені вважають, що достатньо знати лише англійську мову з огляду на її домінуючу роль як міжнародної мови<sup>348</sup>, вчені з інших країн вказують на те, що такі обмеження багатонаціональної ідентичності несправедливі.

Емпіричні дослідження підтверджують, що поверхове володіння іншою мовою з огляду на різне значення і застосування міжнародних понять може призвести до додаткових непорозумінь у ході міжкультурної комунікації<sup>349</sup>. Тому процес міжкультурної взаємодії включає здатність розуміти вербальну та невербальну поведінку (*silent language*).

Високого рівня міжкультурної компетентності транснаціональних управлінських кадрів можна лише незначною мірою досягти за допомогою короткотермінового підвищення кваліфікації «*off-the-job*». Значно більше необхідні **стратегічно спрямовані програми розвитку персоналу**, що пропонують співробітництво в міжнародних проектних і координаційних групах, багаторічне перебування за кордоном і систематичну міжнародну ротацію

---

Ghadar. – Berlin-New York, 1990. – P. 235–260, 252; Kopper E. Der globale Manager: ein kultureller Verwandlungskünstler / E. Kopper, R. Kiechl // Management Zeitschrift. – 1991. – 60. Jg., 2. – S. 61–64.

<sup>347</sup> Mintzberg H. Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations / H. Mintzberg. – New York, 1989. – P. 12.

<sup>348</sup> Fombrun C. J. Global Entanglements. The Structure of Corporate Transnationalism. In: Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization, hrsg. v. V. Pucik, N. M. Tichy u. C. K. Barnett / C. J. Fombrun, Wally S. – New York, 1992. – P. 15–46, 28.

<sup>349</sup> Mead R. Cross-Cultural Management Communication / R. Mead. – Chichester, 1990. – P. 130; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 141.

праці (*job rotations*). Шляхом регулярних міжнародних переміщень персоналу потрібно розвивати міжнародні *організаційні процеси навчання* і підтримувати розвиток *синергічної організаційної культури*<sup>350</sup>.

Тому використання працівників материнської організації в іноземних філіях, з точки зору транснаціонального менеджменту персоналу, не лише компенсує недостатню кількість вітчизняних фахівців і управлінців чи забезпечує трансферу-хау, управління чи контроль, а є одним з основних інструментів розвитку персоналу та організації. В.Маєргофер<sup>351</sup> визначив типи стратегій використання співробітників материнської організації в іноземних філіях, де розрізняє їх залежно від функцій використання як інструменту управління і контролю, з одного боку, а з іншого – як інструменту розвитку персоналу (див. схему 4.12).

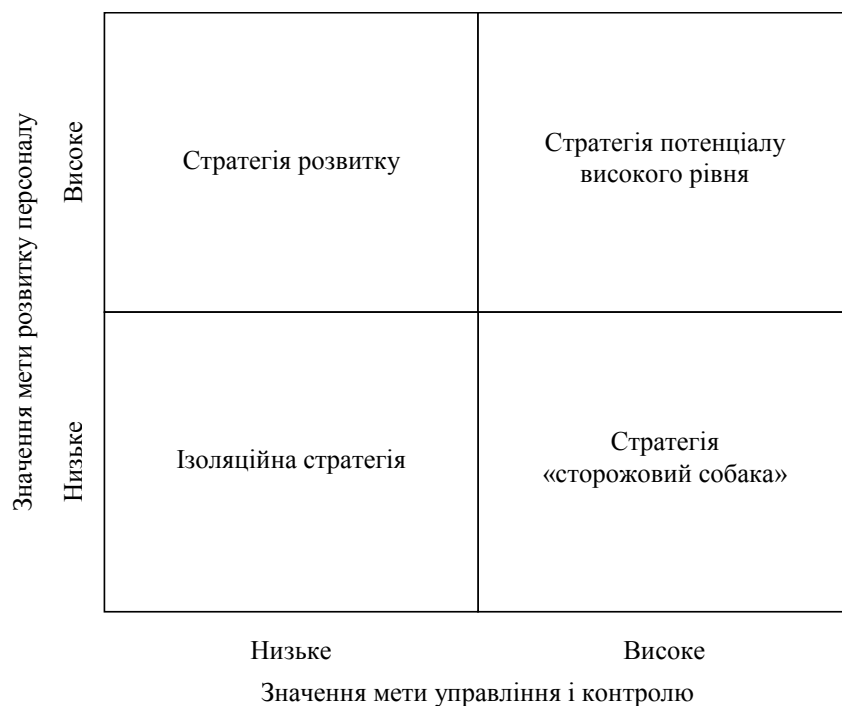


Схема 4.12. Стратегії використання працівників материнської організації в іноземних фірмах

<sup>350</sup> Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35, 32.

<sup>351</sup> Mayrhofer W. Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen / W. Mayrhofer. – Stuttgart, 1996. – S. 242.



- *Стратегія «сторожовий собака» (Trouble-Shooting-Strategy)* характеризується тим, що робота в іноземній філії спочатку виконується з метою управління і контролю. Вона (стратегія) є гарантом контролю іноземної діяльності і, особливо під час відновлення дочірнього підприємства і кризових ситуацій, забезпечує достатнє врахування стратегічної мети материнської компанії. Відповідно при використанні цієї стратегії основні посади займають працівники материнської організації.
- У *стратегії розвитку* головною є мета розвитку персоналу. Насамперед, у межах тренувальної програми молодих управлінців материнської організації направляють до іноземних дочірніх підприємств, а керівників іноземних дочірніх підприємств – до материнської організації або інших дочірніх підприємств (reverse transfers) для ознайомлення з культурою та підприємницькою діяльністю відповідної країни та встановлення особистих контактів.
- *Стратегія потенціалу високого рівня (High-Potential-Strategy)* дає змогу використовувати працівників в іноземних філіях як для управління, так і з метою контролю. Працівників материнської компанії скеровують, насамперед, у ті дочірні підприємства, що мають велике стратегічне значення для підприємства загалом. Відбір працівників для роботи в іноземних дочірніх підприємствах базується меншою мірою на специфічних вимогах відповідної країни, а здебільшого орієнтується на довготерміновий *потенціал розвитку* співробітників. Основою цього є систематичне і довготермінове міжнародне планування розвитку персоналу, що гарантує безперешкодну реінтеграцію до материнської організації або підготовлення заздалегідь до роботи на іншому іноземному дочірньому підприємстві<sup>352</sup>. Для окремого працівника багаторічна праця за кордоном дає змогу не лише вивчити культуру інших країн і розвинути особистість, а й є вирішальною передумовою досягнення найвищих позицій у міжнародній організації.
- При застосуванні *ізоляційної стратегії (стратегія запасної колії)* не відіграє важливої ролі ні мета управління, ні контролю. Так, до іноземних дочірніх підприємств скеровують переважно тих, потенціал яких є невисоким, з метою усунення із важливих посад у материнській організації до іноземного дочірнього підприємства з низьким стратегічним значенням для підприємства загалом.

**Тенденції міжнародного розвитку персоналу**, що притаманні ТНК, значною мірою виявляються на результатах аналізу діяльності корпорації

---

<sup>352</sup> Adler N. J. International Strategy from the Perspective of People and Culture: The North American Context: Research in Global Business Management, hrsg. v. A.M. Rugman / N. J. Adler, F. Ghadar. – Vol. 1. – Greenwich, Conn.-London, 1990. – P. 179–205, 192.

«Даймлер-Бенц». До початку 1980-х рр. у галузі автомобільної промисловості домінувало виробництво, орієнтоване на експорт. Спеціалістів та управлінський персонал спрямовували до іноземних дочірніх підприємств на короткотривалий період для створення філій, зайняття основних посад в управлінні підприємством, контролінгу або контролю якості продукції в новостворених підприємствах. Відділ розвитку персоналу підтримував цей процес шляхом пошуку відповідних кандидатів і їхньої фахової підготовки. Міжкультурна підготовка проводилась дуже рідко.

Починаючи з середини 1980-х рр., з часу створення Даймлером-Бенцом міжнародної концепції своєї діяльності, розвиток персоналу стає систематизованішим, інтернаціоналізованим і значно розширеним процесом. Поряд з системою оцінки та обліку потенціалу світового масштабу введено планування кар'єрного зростання і молодих кадрів. У чинному з 1992 р. положенні про отримання вищої управлінської посади визначено, що в цьому разі, насамперед, розглядатимуть тих кандидатів, які здобули за кордоном міжнародний досвід і отримали високий рівень кваліфікації.

Скерування працівників іноземних дочірніх підприємств у німецьку материнську організацію має ряд труднощів. З огляду на те, що дочірні підприємства до кінця 1980-х рр. наймали працівників лише для локальних потреб, нині дуже відчутна нестача кваліфікованих спеціалістів для виконання завдань поза межами рідного підприємства. Крім цього, така багаторічна діяльність через особисті чи мовні проблеми не становить значного інтересу для працівників. Тому Даймлер-Бенц розробив велику кількість програм сприяння для кар'єрного зростання своїх співробітників на міжнародному рівні<sup>353</sup>.

Важливість значення геоцентричних стратегій при отриманні керівних посад у ТНК полягає у тому, що в керуючих органах з прийняття рішень, у проектних групах працюють не лише управлінці однієї національності, а міжнародні команди, що виконують важливі управлінські та координаційні завдання. Шляхом **інституційної взаємодії міжнародним органам управління**, що складаються з делегованих із материнського підприємства і задіяних співробітників дочірнього підприємства, потрібно спростити процес децентралізованої координації діяльності, забезпечити завчасне виявлення та вирішення конфліктів і сприяти організаційному процесу навчання<sup>354</sup>.

---

<sup>353</sup> Hirschbrunn H. W. Internationale Führungskräfte-Entwicklung bei der Daimler-Benz AG: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / H. W. Hirschbrunn, C. Schlossberger. – Stuttgart, 1996. – S. 65–81.

<sup>354</sup> Meffert H. Implementierungsprobleme globaler Strategien: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, hrsg. v. M. K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1990. – S. 93–115, 103.

Міжнародні органи управління (прийняття рішень) не мають ієрархічних рівнів, а лише правління. Це характерно для іноземних дочірніх підприємств, формою створення котрих дедалі частіше є кооперативна.

Теоретично можна обґрунтувати необхідність створення міжнародних органів управління, насамперед, зі знанням організаційної психології, що тривалий період займаються *оптимальним об'єднанням груп прийняття рішень і вирішення проблем*. Емпіричні дослідження підтверджують, що в групах, членам котрих притаманні високі особисті якості та цінності, вирішення нових і неструктурованих завдань є ефективнішим, ніж у гомогенних, оскільки в перших рішення є більш творчими й інновативними (див. табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Переваги і недоліки міжнародних органів управління**  
(джерело:<sup>355</sup>)

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<p><i>Творчий підхід у вирішенні проблем забезпечує:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ширші перспективи;</li> <li>• більшу кількість і якість ідей;</li> <li>• меншу кількість членів групи</li> </ul> <p><i>Творчий підхід сприяє врахуванню:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ідей;</li> <li>• поглядів;</li> <li>• аргументів інших членів групи</li> </ul> <p><i>Творчий підхід дає змогу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• точніше визначити суть проблеми;</li> <li>• відшукати більше альтернативних рішень;</li> <li>• знайти найоптимальніші рішення</li> </ul>	<p><i>Немає групової єдності, що призводить до:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недовіри: <ul style="list-style-type: none"> <li>• низької міжособистісної привабливості;</li> <li>• створення стереотипів;</li> <li>• зростання внутрішньокультурної комунікації</li> </ul> </li> <li>2. Комунікаційних проблем: <ul style="list-style-type: none"> <li>• більших витрат часу через недостатнє знання мови і проблеми перекладу;</li> <li>• мовної неточності;</li> </ul> </li> <li>3. Створення стресової ситуації</li> <li>4. Недостатність групової єдності ускладнює: <ul style="list-style-type: none"> <li>• процес схвалення ідей і підтвердження осіб;</li> <li>• односторонність у вирішенні важливих питань;</li> <li>• можливість досягнення консенсусу</li> </ul> </li> </ol>

З іншого боку, процеси прийняття рішень і досягнення консенсусу займають набагато більше часу і частіше призводять до конфліктів, спричиню-

<sup>355</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior / N. J. Adler. – 3. Aufl. – Cincinnati: Ohio, 1997. – P. 132.

ють недовіру і стресові ситуації в тих групах, членами яких є представники різних культур, аніж у гомогенних.

Для того, щоб недоліки міжнародних органів управління не переважали над перевагами, слід здійснювати відбір членів групи, орієнтований на визначені завдання, враховувати культурні відмінності, створити таку організаційну культуру, де була б виражена розподілена влада і здійснювався швидкий зворотний зв'язок<sup>356</sup>.

Теорія прийняття рішень, орієнтована на поведінку, і теорія «Principal-Agent» вказують на те, що особисті цілі управлінців не завжди мусять збігатися зі стратегічними цілями підприємства. Через територіально зумовлену інформаційну асиметрію і різні умови навколишнього середовища, де працюють управлінці розташованих по всьому світу ТНК, ці конфлікти цілей є особливо яскраво виражені. Тому, поряд з використанням відповідних інструментів контролю, потрібно розвинути систему мотивації, що забезпечує **узгоджену щодо підприємницьких цілей поведінку управлінського персоналу.**

На багатьох підприємствах оцінювання відповідного керівника філії здійснюється за фінансовими результатами роботи цього дочірнього підприємства (наприклад, у формі «Return-on-Investment»). Однак, використання цього індексу стає дедалі проблематичнішим через зростаючий рівень інтеграції та організаційної взаємозалежності. Так, фінансовий результат окремих дочірніх підприємств залежить не лише від рішень відповідальних керівників, а також від політики трансферних цін ТНК<sup>357</sup>. Насамперед, інтегровані мережі характеризуються визначеною диференціацією ролей між материнською організацією і дочірнім підприємством, що не можна ефективно відобразити за допомогою фінансових цифр.

Тому розвиток транснаціональної перспективи потребує впровадження такої політики оплати праці, за котрою оцінювали б не місцевий результат, а *внесок в ефективність підприємства загалом*. Таким чином, першочергове завдання політики оплати праці полягає в тому, щоб доповнити управління прибутком такими цільовими критеріями, як використання міжнародного синергійного потенціалу, надання підтримки материнській організації або іншим дочірнім підприємствам, сприяння організаційному навчанню у світовому масштабі, що мають за мету *підвищення конкурентоспроможності під-*

---

<sup>356</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior / N. J. Adler. – 3. Aufl. – Cincinnati: Ohio, 1997. – P. 137; Kopper E. Multicultural Workgroups and Project Teams: Interkulturelles Management, hrsg. v. N. Bergemann u. A. L. J. Sourisseaux / E. Kopper. – 2. Aufl. – Heidelberg. – 1996. – P. 229–254, 245.

<sup>357</sup> Pucik V. Globalization and Human Resource Management: Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization, hrsg. v. V. Pucik, N. M. Tichy u. C. K. Barnett / V. Pucik. – New York, 1992. – P. 61–81, 71.

приємства загалом. Беручи до уваги велике значення стратегічних альянсів та інших форм кооперації, в межах транснаціональної стратегії можна, крім цього, запропонувати поряд із характеристиками успіхів використовувати також як критерії такі характеристики кваліфікації й поведінки, як міжкультурна компетентність, спроможність до кооперації, або сприяння створенню духу співробітництва. В.Пучік також вказує, що початково орієнтовану на матеріальні стимули політику оплати праці потрібно доповнити нематеріальними стимулами, для котрих характерна триваліша і неослаблена дія. Крім цього, слід враховувати різні місцеві умови і стратегічні ролі окремих складових ланок підприємства за допомогою гнучкої системи мотивації.

Практичне впровадження цих рекомендацій пов'язане з багатьма труднощами. Поряд із проблемою визначення доволі «гнучких» кваліфікаційних і поведінкових характеристик виникає проблема визначення критеріїв ефективності в масштабі підприємства загалом, що залежить від багатьох інструкцій трудового, податкового прав і права соціального страхування. Насамперед, система мотивації, орієнтована на стратегічну мету і завдання всього підприємства, мотиваційно впливає лише на тих керівників, які працюють на цьому підприємстві тривалий період і є перспективними у плані глобального кар'єрного зростання. Тому слід впровадити відповідну геоцентричну політику найму, без котрої виконання обов'язків найнятих на місці управлінців дочірнього підприємства щодо материнської організації навряд чи можливе<sup>358</sup>.

Визначаючи **загальні тенденції розвитку менеджменту персоналу ТНК**, треба зазначити, що транснаціональний менеджмент персоналу базується на чіткій **ідеально-типовій концепції**, що донині використовують небагато підприємств. Емпіричні дослідження підтверджують, що хоча на багатьох підприємствах *мета і завдання менеджменту персоналу визначені відповідно до транснаціональних критеріїв, інструменти менеджменту персоналу мають переважно інтернаціональний чи багатонаціональний характер*<sup>359</sup>. Так, наприклад, систематичні професійні ротації і довготермінові програми розвитку міжкультурної компетентності управлінців проводяться дуже рідко.

Політика оплати праці, орієнтована на критерії загального рівня підприємства, має ряд труднощів прагматичного і правового характеру. Впровадження транснаціонального менеджменту персоналу обмежено, насамперед, абсолют-

---

<sup>358</sup> Pucik V. Globalization and Human Resource Management: Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization, hrsg. v. V. Pucik, N. M. Tichy u. C. K. Barnett / V. Pucik. – New York, 1992. – P. 61–81, 72.

<sup>359</sup> Linke M.I. Konzeptionen für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte. Eine empirische Vergleichsstudie in deutschen und amerikanischen Unternehmen. – Münster, 1996; Linke M.I. Konzeptionen für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte. Eine empirische Vergleichsstudie in deutschen und amerikanischen Unternehmen. – Münster, 1995. – S. 404.

но національно спрямованою порівняно з ринками капіталу і товарів структурою ринку робочої сили. Наприклад, у межах ЄС гарантована свобода зайнятості та філій (Договір про ЄС, стаття 48-58), що значною мірою ускладнюється проблемами двостороннього визнання дипломів і мовними проблемами.

Крім цього, орієнтація на «спеціаліста транснаціонального масштабу» *не настільки є нереальною* через незначне використання і пов'язані з цим високі витрати на зайнятість, розвиток і мотивацію для цих керівників, а й *недоцільною в багатьох випадках*, тому що пов'язана з відмовою від переваг спеціалізації. Особливо на ринках, що зростають, таких держав, як Китай, Індія, або трансформаційних країн Центральної та Східної Європи поширений попит на «country manager», які знають про культуру країни і мають тісні стосунки з місцевими споживачами, постачальниками, конкурентами і політиками.

Таким чином, транснаціональна орієнтація – це результат мережевої комунікації спеціалістів різних галузей на міжнародному рівні і фахівців із спеціалізацією<sup>360</sup>. Тому завдання менеджменту персоналу полягає в акцентуванні уваги на тих галузях, де необхідним є використання певних здібностей людини. На нашу думку, на керівні посади потрібно призначати управлінців, які б могли координувати діяльність підприємства у світовому масштабі.

#### **4.4. Менеджмент паблік афеарз на іноземному дочірньому підприємстві**

Підприємство, що діє на іноземних ринках, зіштовхується з великою кількістю різних зовнішніх вимог і зацікавлених груп, які в значно більшій мірі, ніж у національному контексті, призводять до конфліктів. Тому міжнародний менеджмент необмежений тільки високоефективним управлінням структурами, системами і процесами в межах підприємства, а й охоплює формування відносин із зовнішніми щодо підприємства зацікавленими групами.

У 70-х рр. зі зростанням значення міжнародної економічної діяльності було проведено велику кількість досліджень, (особливо в англо-американському просторі), що саме базувались на аналізі зовнішніх відносин міжнародних підприємств. Так, використовуючи працю Бруера, можна виділити такі концептуальні теорії<sup>361</sup>:

- вихідним пунктом в історичному плані є емпіричне дослідження, здійснене у праці Р.Вернона «*Sovereignty at Bay*». Він, зокрема, роз-

---

<sup>360</sup> Bartlett C.A. What Is a Global Manager?: HBR: Vol. 70 / C.A. Bartlett, S. Ghoshal. – Vol. 5. – 1992. – P. 124–132.

<sup>361</sup> Brewer T. L. An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations: JIBS: Vol. 23 / T. L. Brewer. – Vol. 2. – 1992. – P. 295–309, 296.

глянув поведінку 187 американських дочірніх підприємств щодо відповідних країн перебування і порівняв її з поведінкою інвесторів з інших країн. Вернон дійшов висновку, що дочірні підприємства американських корпорацій налаштовані вороже до урядів країн і завдяки своїй переважно дуже сильній владі здатні лобіювати власні інтереси за допомогою відкритого політичного тиску<sup>362</sup>;

- подібні положення лежать в основі теорії залежності, на яку суттєво вплинула марксистська теорія. Вона також передбачає, що іноземні підприємства налаштовані вороже до урядів країн перебування, але вони часто кооперують зі своїми урядами. Власне, уряди країн, що розвиваються, займають відносно слабку і залежну від іноземних інвесторів позицію. Цього прагнуть не лише самі іноземні інвестори, а й уряди їхніх країн. Тому іноземні інвестиції часто використовують як політичний інструмент для того, щоб закріпити залежність країн, що розвиваються, від промислово розвинутих країн<sup>363</sup>. На основі ідеологічно витриманих положень автори теорії приписують промислово розвинутих країнам імперіалістичну політику щодо країн, що розвиваються, ця теорія втратила з 70-х років своє значення;
- за основу *теорії переговорів* беруть аналіз переговорів між іноземними підприємствами й урядами. Особливий інтерес дослідників викликає те, яким чином стратегія переговорів впливає на відносини з країною перебування. Вони можуть бути охарактеризовані як кооперація, компроміси або конкуренція. На процес переговорів і його результат впливають психологічні, ідеологічні, правові, політичні та морально-етичні фактори;
- *теорія політичного ризику*, що багато в чому перегукується з теорією переговорів, особливу увагу приділяє іноземним інвестиціям у політично нестабільні регіони. Її вихідний пункт – теза про те, що країни перебування з часом здобувають вплив, тоді, як іноземні інвестори, особливо після закінчення трансферу технологій і ноу-хау, його втрачають<sup>364</sup>. Центральним у даній теорії є дослідження того, яким чином

---

<sup>362</sup> Vernon R. Sovereignty at Bay: Ten Years After: International Organization: Vol. 35 / R. Vernon. – Vol. 3. – 1981. – P. 517–529; Vernon R. Sovereignty at Bay: Twenty Years After: Millennium Journal of International Studies: Vol. 20 / R. Vernon. – Vol. 2. – 1991. – P. 191–195.

<sup>363</sup> Barnett R. J. Die Krisenmacher. Die Multinationalen und die Verwandlung des Kapitalismus / R. J. Barnett, R. E. Müller. – Hamburg, 1975; Gereffi G. The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World / G. Gereffi. – Princeton, 1983.

<sup>364</sup> Brewer T. L. An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations: JIBS: Vol. 23 / T. L. Brewer. – Vol. 2. – 1992. – P. 295–309, 298.

іноземні підприємства збирають й обробляють інформацію про політичний розвиток в окремих країнах (наприклад, з допомогою BERI), знижують політичні ризики, наприклад, ризик націоналізації, за допомогою створення спільних підприємств і порівнюють політичні ризики між різними країнами (наприклад, за допомогою інвестиційного портфеля країн);

- *еклектична теорія* міжнародного виробництва Даннінга розглядає діяльність урядів країн перебування тоді, коли об'єктом дослідження стають джерела переваг власності, інтернаціоналізації і місцеві переваги.

Якщо узагальнити всі ці теорії, то можна зробити такі висновки:

1. Міжнародні підприємства взаємодіють не лише з урядами країн перебування і своїми урядами, а й з великою кількістю різних учасників цього процесу, чий інтереси значною мірою відрізняються і є конфліктними. Таким чином, у межах менеджменту паблік афеарз необхідно виявити, перш за все, зацікавлені групи, визначити їхню мету і проаналізувати можливості впливу на прийняття підприємницьких рішень.

2. Умови зовнішнього середовища, в яких перебувають міжнародні підприємства переважно не випадкові, а результат свідомих і цілеспрямованих заходів зацікавлених груп підприємства. З огляду на це, їх не слід приймати пасивно, а потрібно використовувати в інтересах підприємства завдяки застосуванню різних інструментів менеджменту паблік афеарз.

*Менеджмент паблік афеарз* – це формування відносин щодо зовнішніх соціально-політичних зацікавлених груп міжнародного підприємства. Його мета – високоефективне управління потенційними, прихованими й очевидними конфліктами із зацікавленими групами, а також якомога повніше використання конкурентних переваг, що простежуються за умови врахування або впливу соціально-політичних завдань.

Розглянемо специфіку *менеджменту паблік афеарз на іноземному дочірньому підприємстві* в аспектах його змісту, мети і можливості впливу зацікавлених груп у країні перебування. При цьому треба виходити з того, що зовнішні зацікавлені групи, з якими іноземні підприємства перебувають у стані конфронтації в межах своєї діяльності, поділяють на ринкові та соціально-політичні (див. схему 4.13):

а) з ринковими зацікавленими групами міжнародне підприємство взаємодіє на фінансових ринках, ринках збуту та постачання для того, щоб мати змогу виробляти і продавати свої товари і послуги;

б) до соціально-політичних зацікавлених груп належать ті учасники, з якими підприємство, як правило, не взаємодіє на одному ринку. З огляду на це, вони не є прямими покупцями або продавцями товарів чи послуг, але можуть підтримати або перешкодити транзакціям міжнародного підприємства, застосовуючи позитивні або негативні неекономічні санкції.



У зв'язку з тим, що відносини з ринковими зацікавленими групами вже були розглянуті при вивченні внутрішніх функцій менеджменту, у даному разі ми обмежимося соціально-політичними зацікавленими групами. Аналітичне розмежування ринкових і соціально-політичних зацікавлених груп все-таки не завжди однозначне. Так, наприклад, уряди або місцеві органи влади щодо певного підприємства можуть бути як ринковим партнером (наприклад, як суспільний замовник або як орган, що надає комунальні послуги), так і вищим органом (законодавець). Це також стосується поділу на економічні та неекономічні санкції. Тоді як заклики до бойкоту громадських ініціатив мотивовані соціальним чи екологічним, а не економічним підґрунтям, для підприємств, котрих це стосується, вони слугують безпосередньо економічною санкцією.

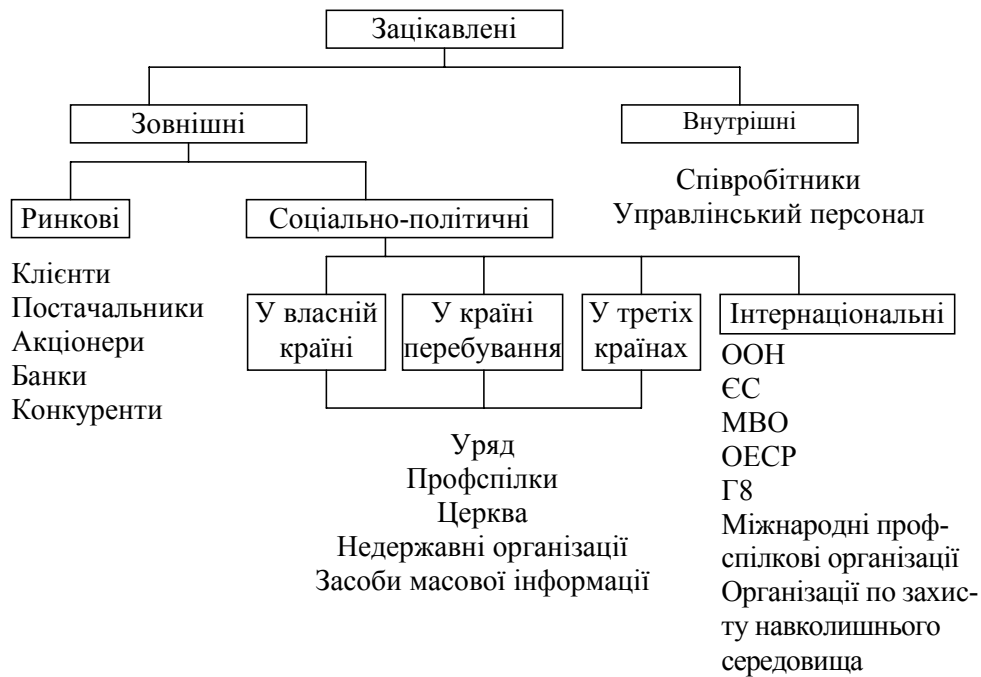


Схема 4.13. Класифікація зацікавлених груп міжнародного підприємства

Основою теоретичних і емпіричних досліджень менеджменту публік афеарз служать відносини між міжнародним підприємством і урядом відповідної країни. Інтерес держави до міжнародних підприємств базується на тому, що їх ділова активність значною мірою може сприяти економічному розвитку цієї держави (див. схему 4.14).

Це, передусім, стосується трансформаційних країн і країн, що розвиваються, де іноземні інвестори виконують роль «агентів змін» і «каталізаторів структурних змін».

Емпіричні дослідження й аналіз спрямованості інвестицій різних держав показують, що уряди країн перебування переслідують таку мету щодо іноземних інвесторів:

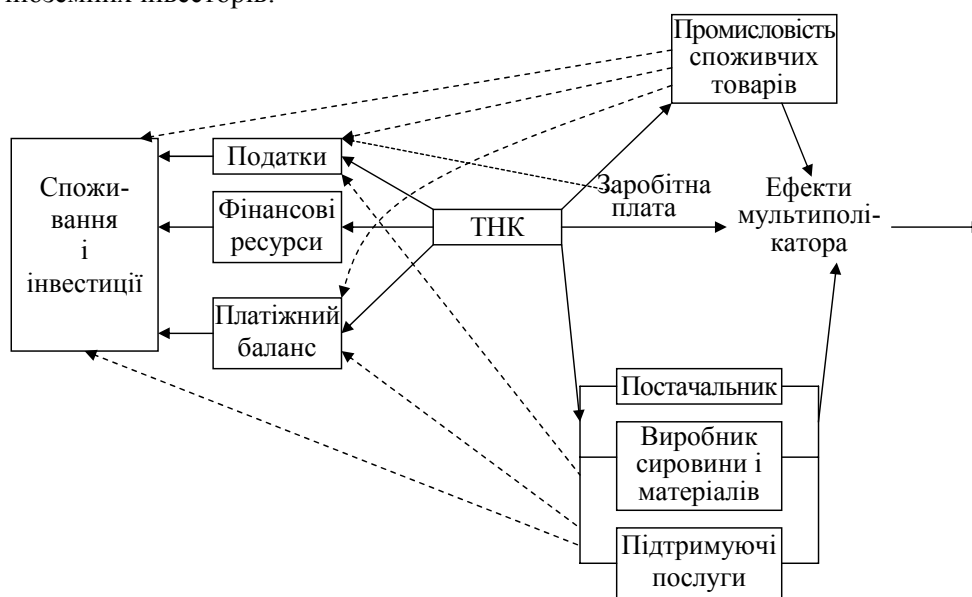


Схема 4.14. Прямі і непрямі економічні ефекти прямих іноземних інвестицій (джерело:<sup>365</sup>)

а) *імпорт іноземного капіталу*, завдяки чому компенсується недостатність заощаджень у країні. Це розвантажує місцевий ринок капіталу і має викликати імпульси зростання. Емпіричні дослідження доводять, що трансфер капіталу в країни, що розвиваються, і трансформаційні країни дуже незначний. Поряд зі споживанням капіталу на внутрішніх кредитних ринках іноземні підприємства здійснюють трансфер неакціонерних форм міжнародного співробітництва (*non-equity forms of international cooperation (NECs)*), під час якого значну роль відводять трансферові ноу-хау, а не трансферові капіталу;

б) досягнення *ефекту позитивного валютного балансу*. В даному разі розрізняють дві форми. Тоді як за умови зорієнтованості на внутрішній ринок прямих інвестицій завдяки заміні колишнього імпорту іноземним виробницт-

<sup>365</sup> Watanabe S. Multinational Enterprises, Employment and Technology Adaptions: International Labour Review: Vol. 120 / Watanabe S. – Vol. 6. – 1981. – P. 693–710, 701.

вом можна зекономити валюту, за умови зорієнтованості прямих інвестицій на експорті завдяки експорту товарів, які виробляють у межах країни, можна отримати додаткову валютну виручку. Ці ефекти впливають позитивно на валютний баланс відповідної країни лише у тому разі, коли сума зекономлених або додатково набутих коштів більша, ніж вплив валюти, котрий може виникнути внаслідок придбання інвестиційних товарів чи напівфабрикатів за кордоном або через трансфер прибутку;

в) *доступ до сучасних технологій*, котрі через технологічне відставання вітчизняних підприємств не можуть самостійно розвиватись і через нестачу іноземної валюти не можуть бути імпортовані. При розгляді теорій іноземних інвестицій було вказано, що основний мотив підприємств для здійснення прямих інвестицій – використання переваг зниження витрат на заробітну плату. Тому у відповідній країні перебування підприємства розміщують переважно трудомісткі, і меншою мірою капіталомісткі технології. Крім цього, у країнах з недостатньо розвинутою інфраструктурою і несприятливими кліматичними умовами, апробовані й через це до певної міри застарілі технології є більш надійними. З огляду на це, іноземні підприємства намагаються, перш за все на початку своєї діяльності за кордоном, так і в країнах з високим інвестиційним ризиком трансферувати такі технології в країни перебування, щодо яких не потрібно зберігати таємницю і котрі скопіювала материнська організація;

г) *досягнення горизонтальних і вертикальних ефектів конкуренції*, особливо в трансформаційних країнах, де вітчизняні підприємства через промислову політику, переслідувану до кінця 80-х рр. XX ст., не відчували ні національної, ні інтернаціональної конкуренції. Дочірні підприємства іноземної корпорації, що порівняно зі своїми вітчизняними конкурентами володіють сучасними технологіями і високоефективним менеджментом, мають здійснювати конкурентні імпульси для вітчизняних конкурентів, постачальників і дистриб'юторів, збуджувати в них інноваційну та ринково зорієнтовану поведінку і таким чином вести демонополізацію промислової структури;

д) *досягнення позитивних ефектів зайнятості*. На противагу урядам країн перебування, іноземні підприємства значно більше зацікавлені у досягненні якомога вищої продуктивності праці, а не у поліпшенні умов на внутрішньому ринку праці певної країни. Використання сучасних технологій потребує меншого персоналу, ніж на вітчизняних підприємствах, що використовують застаріле а, тому більш трудомістке виробництво. Особливо при поглинанні існуючого підприємства відбувається скорочення працівників і, таким чином, погіршується ситуація щодо зайнятості у країні перебування. Ці негативні прямі ефекти зайнятості компенсують часто позитивні непрямі ефекти зайнятості у вітчизняних постачальників і споживачів (вертикальні ефекти зайнятості), конкурентів (горизонтальні ефекти зайнятості), а також завдяки інвестиціям у перепідготовку і підвищення кваліфікації вітчизняних працівників.

З огляду на те, що між наведеними цілями країн перебування і цілями міжнародних підприємств існують безліч конфліктів, уряди багатьох країн ухвалили спеціальні інвестиційні закони, що передбачають такі **інструменти для регулювання іноземних підприємств**:

- у межах *господарського права* часто визначаються дольові участі партнера з країни перебування і частково навіть уряду цієї країни або вказується максимальна частка участі для іноземних підприємств. У законах про приватизацію багатьох трансформаційних країн і країн, що розвиваються, закріплені обмеження для іноземних підприємств, які прагнуть придбати колишні державні підприємства. Проте їм часто вдається забезпечити свій вплив на економічну політику шляхом розпорошення часток капіталу країни перебування серед кількох акціонерів;
- уряди багатьох країн, що розвиваються і мають *хронічні* проблеми платіжного балансу, намагаються шляхом *обмеження вивезення прибутку* зменшити вплив іноземного капіталу. Однак дія цього інструменту не завжди дає позитивний результат. Так, опитування 295 великих американських підприємств показало, що обмеження вивезення капіталу – один з найважливіших факторів, що свідчать проти входження на ринок тієї країни, яка їх ввела<sup>366</sup>;
- реалізації позитивних ефектів зростання і зайнятості досягають значною мірою шляхом прийняття *постанов місцевого значення*. Вони передбачають, що певний етап процесу створення вартості має відбуватися в межах країни. Крім цього, велика кількість країн перебування намагається впливати на ввезення і вивіз товарів та на форму капіталовкладень через введення митних обмежень;
- особливі обмеження для іноземних підприємств містять інструкції країн перебування, що вимагають створювати вартість в даній країні шляхом *включення проведення діяльності з розвитку і дослідження підприємства*. Часто підприємства розглядають ці види діяльності як чутливі, бо вони передбачають небезпеку розпорошення ноу-хау. Тому багато іноземних підприємств ведуть лише адаптаційну діяльність і, отже, *ефекти переміщення (spill-over effects)* для країни перебування знижуються;
- відповідно до законодавства про зайнятість здійснюється *захист ринку праці країни перебування*, тобто значно обмежується або регулюється спеціальними постановами (наприклад, «зелена карта» у США) зайнятість іноземних співробітників. До того ж, багато країн вимагають надання гарантій зайнятості або особливих пільг для груп працівників, які

---

<sup>366</sup> Wallace C.D. Foreign Direct Investment in the Third World. U. S. Corporations and Government Policy: Foreign Direct Investment in the 1990s. A New Climate in the Third World, hrsg. v. C.D. Wallace / C.D. Wallace. – Dordrecht-Boston-London, 1990. – P. 148–172, 155.

без цих гарантій чи пільг на ринку країн перебування потрапляють у не-вигідне становище. Так, у Південній Африці після закінчення апартеїду було прийнято Affirmative Action act, згідно якого чорношкірим претендентам надавали перевагу при прийомі на роботу;

- поряд з вищезазначеними інструментами, які обмежують діяльність іноземних підприємств, також існує велика кількість сприятливих для них умов. При цьому особливе значення належить вільним економічним зонам;
- накінець, діяльності іноземних підприємств теж сприяють такі двосторонні угоди, як договір про інвестиційний захист, договір про створення сприятливого клімату для інвестицій, і договір про подвійне оподаткування.

Тоді, як уряди країн перебування щодо іноземних підприємств переслідують, передусім, економічні, фінансові і політичні цілі, *профспілки цих країн* особливо зацікавлені у впливові прямих іноземних інвестицій на соціальну політику та політику зайнятості, однак вони мають незначний вплив на виконання угод. Слід зазначити, що капітал і технології мобільні, а робоча сила – немобільний фактор виробництва. Це дає міжнародним підприємствам змогу у разі трудового конфлікту погрожувати перенесенням виробництва в іншу країну. Крім цього, впливати на підприємства, що мають головний офіс не у країні перебування, тяжче, що ще більше послаблює позицію профспілок.

Конкретні цілі профспілок, їхній вплив і стратегія, яку вони ведуть для захисту своїх інтересів, значно відрізняються залежно від країни. У спрощеному вигляді **форми організації й ідеологічної спрямованості профспілок** у міжнародному контексті можна подати таким чином<sup>367</sup>:

- *німецька модель* характеризується інституціоналізованою і легалізованою участю представників профспілок на всіх рівнях (виробництво, підприємство, концерн і галузь). Промислові профспілки, що представляють інтереси всіх працівників однієї галузі, співпрацюють з відповідними спілками роботодавців над укладенням тарифних угод, в яких основні елементи кадрової політики (робочий час, оплата праці тощо)

---

<sup>367</sup> Poole M. Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity / M. Poole. – London, 1996. – P. 77; Lecher W. Zur aktuellen Lage der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften in den 12 EG-Ländern: europäische Integration der Gewerkschaftsbewegung, hrsg. v. W. Däubler u. W. Lecher / W. Lecher, R. Naumann. – Köln, 1991. – S. 15–130, 15; Rothman M. Industrial Relations Around the World / M. Rothman, D. R. Briscoe, R. C. D. Nacamulli. – Berlin-New York, 1993. – P. 1993; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995; Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995. – S. 109; Scherm T. Internationales Personal Management / Scherm T. – München-Wien, 1995. – S. 310.

обов'язково визначені для всіх працівників підприємств-членів. На діяльність профспілок суттєво впливають соціально-демократичні ідеї. Найважливіший інструмент і засіб впливу профспілок у межах їхньої тарифної автономії – це право на страйк, яке дуже рідко використовують у міжнародному контексті. Правові на страйк протиставляють право на звільнення роботодавця;

- *романська модель* характерна для Франції, Італії та Бельгії і розглядає профспілки як неформально протидіючу силу по відношенню щодо підприємств та держави. Їхня мета, базується на соціалістичних ідеях, тому вона обмежена поліпшенням конкретних умов праці, хоч і передбачає важливі зміни суспільних відносин влади на користь працюючих. В Європі частота страйків найвища саме у романських країнах;
- *британська модель* профспілки швидше зорієнтована прагматично і більшою мірою спрямована на підприємство. Структура профспілок передбачає велику кількість різних організаційних форм. Звичайно промислові, професійні і загальні профспілки існують паралельно. Через таку розгалуженість профспілок їх вплив відносно незначний, що виявляється у посиленні децентралізації переговорів щодо тарифів;
- *американська модель* передбачає неінституціоналізоване партнерство щодо переговорів між представниками профспілок і керівництвом відповідних підприємств без конкретної суспільно-політичної мети. У міжнародному контексті через незначний ступінь організації переговори американських профспілок, як правило, не мають значного впливу;
- *скандинавська модель* характеризується переважно зорієнтованою на пошук робочих місць інституційною участю профспілок у формі обраного представника робочої групи. Відносини між профспілками і роботодавцями визначені прагматичним співробітництвом, причому велике значення надають забезпеченню міжнародної конкурентоспроможності. Через таку сильну прагматичну орієнтацію організаційний рівень профспілок у скандинавських країнах традиційно дуже високий;
- *радянська модель* державних профспілок вбачає в них основну силу, здатну впроваджувати державні рішення. З огляду на це їм відводять виконання суспільно-політичних завдань. Крім цього, профспілки виконують важливі соціально-політичні функції: створення й утримання дитячих садків при підприємствах, формування центрів відпочинку та дозвілля тощо. Після зруйнування планово-економічної і тоталітарно-адміністративної систем у центрально- і східноєвропейських державах ця модель втратила значення для світу, крім таких країн, як Китай, Куба і Північна Корея;
- *японська модель*, на відміну від панівних у Західній Європі промислових та професійних профспілок, передбачає представництво працівників через профспілки підприємства. До них входять лише працівни-

ки, зайняті протягом всього життя у материнській організації. Значна частина працюючих на малих підприємствах-постачальниках не користується соціальними пільгами, які надає підприємство. Щодо налагодження контактів з працівниками цей організаційний принцип має більші переваги для керівництва підприємства, ніж для загальних галузевих чи промислових профспілок, оскільки вони завдяки налагодженим зв'язкам з окремими підприємствами мають більше шансів на успіх, тому виявляють більшу готовність до компромісу.

Особлива позиція в системі паблік афеарз належить *церкві*. Хоча прямі інвестиції іноземних підприємств уряд і профспілки країн перебування оцінюють, як правило, позитивно, у багатьох країнах церква до них ставиться критично. Особливо у країнах з традиційною культурою критикують зумовлене цим озахіднення, що призводить до орієнтації на матеріальні, а не релігійні цінності. Особливо радикальною щодо цього є позиція ісламістсько-фундаменталістських організацій у багатьох арабських, північноафриканських і середньоазіатських країн. Однак, католицька церква також виступає проти зростання впливу іноземних, переважно західних, підприємств (наприклад, у Польщі і деяких південноамериканських країнах). Значення церкви другорядне в тих країнах, де різко зменшується вплив церкви і держави.

Однобічна орієнтація багатьох підприємств на економічну мету призвела до виникнення у багатьох країнах недержавних *громадських організацій*, що виражають інтереси виробників, споживачів або тих, кого це прямо чи опосередковано стосується. Значення недержавних організацій зростає, тоді як партії, профспілки або урядові інституції на сучасному етапі втратили довіру, щоб виражати, представляти і лобіювати певні соціально-політичні інтереси. Ці організації впливають на діяльність міжнародних підприємств як прямо (заклики до страйків), так й опосередковано (вплив на уряд або місцеві органи управління).

Дочірні підприємства міжнародних корпорацій перебувають під особливою увагою *засобів масової інформації (ЗМІ)*. Вони хоч і не мають формально влади, щоб безпосередньо впливати на діяльність підприємств, проте вони значною мірою формують суспільну думку і таким чином здійснюють вплив на підприємницькі рішення.

Інформація громадськості часто не відповідає жодним об'єктивним критеріям, а в країнах із комерціалізованими засобами масової інформації її подають згідно з інтересами власників – охопити найбільше коло читачів чи глядачів. Особливий вплив засобів масової інформації полягає у вибіркового поданні подій та суб'єктивному зображенні їх учасників, а також висвітленні скандалів і діяльності лише тих іноземних підприємств, які протидіють інтересам країн перебування.

Значення засобів масової інформації посилюється із зростанням рівня їх глобалізації. Завдяки розвитку сучасних комунікаційних та інформаційних технологій (сателітне телебачення, Інтернет, мобільний телефон тощо) ЗМІ

можуть повідомляти про події в будь-якій точці планети без часових затримок. Тому діяльність міжнародних підприємств спостерігають не лише засоби масової інформації відповідної країни розташування, а й ЗМІ країни походження, які критично оцінюють подавання інформації.

Розглянувши характеристику, мету та можливості впливу найважливіших зацікавлених груп, з якими конфронтують іноземні підприємства у відповідних країнах перебування, далі визначимо найважливіші *інструменти менеджменту паблік афеарз, що їх можуть використовувати іноземні дочірні підприємства*. Ці інструменти поділяють на *інструменти аналізу й організаційні*.

У дослідженнях з міжнародного менеджменту перевага віддається двом інструментам *аналізу: аналіз пайовиків і проблемний аналіз*.

Аналіз пайовиків – інструмент для **ідентифікації важливих зацікавлених груп** підприємства. Пайовика розуміють як зацікавлену групу, котра впливає на формування чи реалізацію мети певного підприємства або сама зазнає впливу цієї мети. Таким чином, неврахування впливу важливих зацікавлених груп може ускладнити чи перешкодити реалізації мети підприємства<sup>368</sup>.

Мета аналізу пайовиків полягає, передусім, в ідентифікації серед діючих у відповідній країні перебування тих соціо-політичних зацікавлених груп, які можуть чинити позитивний або негативний вплив на рішення підприємства. Для цього спочатку складають перелік наявних і потенційних вимог до нього, а потім здійснюють характеристику цих груп з точки зору структури мети, управління, а також ризиків. Для того, щоб оцінити їхній потенційний вплив на підприємство, виділяють такі основні види впливу пайовиків:

- *вплив узгодженості* характеризує можливість узгодити дії певного підприємства з конкретним пайовиком (наприклад, ліцензійний порядок здійснення зовнішньоторговельних операцій через державні установи);
- *вплив відносин або винагороди* характеризує можливість пайовика вжити санкції за невиконання вимог (наприклад, страйк або перешкоди для роботи підприємства, які спричинили профспілки);
- *вплив заміни* розуміють як можливість пайовика розірвати відносини з підприємством у разі, якщо збитки пайовика менші, ніж підприємства (наприклад, протест через спілки споживачів);
- пайовики також мають *коаліційний вплив*, коли вони можуть забезпечити підтримку групи, здатної впливати на підприємство. Це також може бути група, яка сама не має власного інтересу в підприємстві (наприклад, політичні партії, засоби масової інформації або профспілки).

---

<sup>368</sup> Freeman R. E. Strategic Management. A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston, 1984. – P. 125.



Характеристика пайовиків, крім цього, включає *вимір ризику*. Він показує величину внеску окремого пайовика. Чим більший ступінь ризику, тим вищими є вимоги певного пайовика.

Останній етап при аналізі впливу пайовиків – визначення **значущості** кожного з них. Для цього з'ясовують їхній потенціал впливу, ризику і позиціонують їх у матрицю значущості. Стратегічне значення вимог тим вище, чим:

- більша невпевненість, пов'язана з вимогами, які висловила група до підприємства (*ступінь непевності*);
- менше підприємство здатне уникати конкретних вимог цієї групи (*ступінь залежності*);
- більшою мірою група здатна впливати своїми діями на поведінку підприємства (*ступінь впливу*)<sup>369</sup>.

Проведення систематичного аналізу пайовиків має велике значення для дочірніх підприємств іноземних компаній, тому що вони, як правило, перебувають під особливою увагою громадськості. Ступінь впливу пайовиків, тобто їхня здатність впливати на формування і реалізацію мети підприємницької політики, є вищим, ніж у національному контексті. Одночасно можливість аналізу мети, можливостей впливу і готовність окремих пайовиків ризикувати формуються, як правило, з більшими труднощами через наявність проблеми отримання даних, що спричиняє зростання невпевненості. Особливо у країнах з високим ступенем правової невизначеності залежність від місцевих пайовиків набагато сильніша, ніж на вітчизняних підприємствах.

Інструменти менеджменту паблік афеарз можна високоефективно використовувати лише у тому разі, коли можна вчасно виявити важливі тенденції розвитку соціо-політичного середовища підприємства. Якщо законопроекти вже затверджено або норми глибоко вкорінилися у життя суспільства, то на інструменти паблік афеарз впливати за допомогою заходів підприємницької політики доволі складно.

**Стратегічний аспект** менеджменту паблік афеарз охоплює соціально-політичні завдання, що мають впливати на ставлення підприємства до соціально-політичного оточення. Необхідність у виконанні соціально-політичних завдань виникає тоді, коли існує відмінність між очікуваннями від реальності та справжньою реальністю, котра для визначеної суспільної галузі вважається недопустимою. Часто велика кількість подій у певний період часу призводить до суспільних реакцій, що прямо чи опосередковано стосуються підприємства. Таким чином, у межах проблемного аналізу важливими є ті стратегічні завдання, які поки що не виявили **зацікавлені групи**, але у найближчому май-

---

<sup>369</sup> Miles R. Macro Organizational Behavior / R. Miles. – Santa Monica, 1980. – P. 375; Achleitner P. M. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen / P. M. Achleitner. – Bern-Stuttgart, 1985; Achleitner P. M. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen / P. M. Achleitner. – St. Gallen, 1985. – S. 76.

бутньому вони можуть позитивно чи негативно впливати на реалізацію політичної мети підприємства і їх треба виявити якомога швидше<sup>370</sup>.

Один з інструментів проблемного аналізу – **концепція життєвого циклу соціально-політичного завдання**<sup>371</sup>. Його поділяють на п'ять етапів розвитку, а саме: прихований, виникнення, підйом, зрілість і спад. Для кожного з них характерні відповідні стадії розвитку завдання, що передбачає виникнення певних подій, появу суспільних очікувань, політизацію, регулювання та вжиття санкцій. З його розвитком зростає увага до завдання доти, поки воно після виконання цього завдання не зникне із суспільної свідомості (див. схему 4.15).

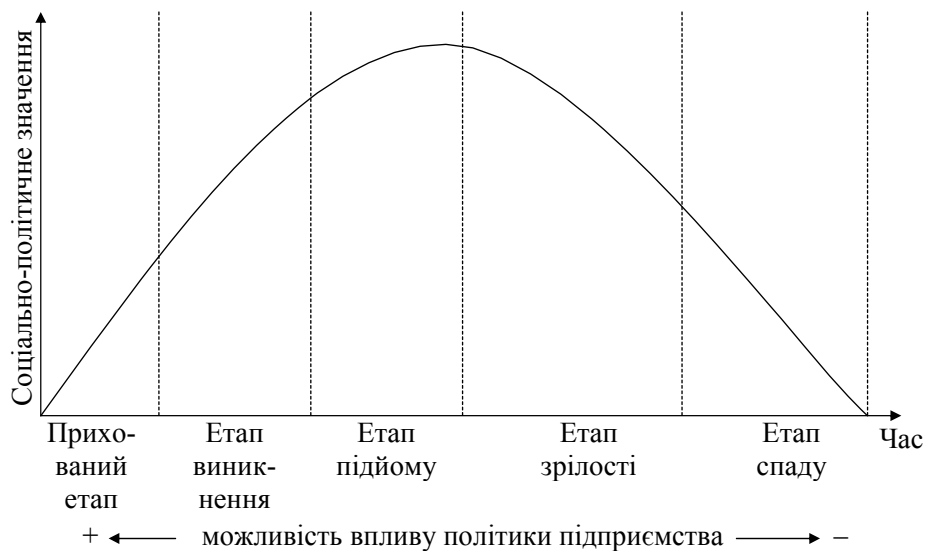


Схема 4.15. Типовий життєвий цикл соціально-політичних завдань (джерело:<sup>372</sup>)

- для **прихованого етапу** характерне первісне виникнення соціально-політичних завдань. При цьому певні теми визнають важливими й обго-

<sup>370</sup> Brewer T. L. An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations: JBS: Vol. 23 / T. L. Brewer. – Vol. 2. – 1992. – P. 295–309, 295.

<sup>371</sup> Dyllick T. Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung / T. Dyllick. – Wiesbaden, 1989; Dyllick T. Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung / T. Dyllick. – St. Gallen, 1988. – S. 431.

<sup>372</sup> Achleitner, P. M.: Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen. Bern-Stuttgart 1985, zugl. Diss., St. Gallen 1985, S. 94; Dyllick, T.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden 1989, zugl. Habil., St. Gallen 1988, S. 246

ворюють у колі лише невеликої групи експертів. Головне політичне завдання підприємства на цьому етапі полягає у тому, щоб завчасно виявити його слабкі місця, використовуючи, наприклад, фахові журнали;

- на **етапі виникнення** починають детально з наукової точки зору вивчати і критично розглядати завдання. Крім цього, його пропонують для аналізу іншим суспільним групам, які загострюють на цьому завданні увагу широкої громадськості. На цьому етапі мета підприємства може полягати у зміні позиції неформального лідера на власну користь;
- на **етапі підйому** характер критичного розгляду змінюється від наукової дискусії між експертами до політичного розгляду серед громадськості. За допомогою різних акцій окремі суспільні групи намагаються впливати на суспільну думку щодо завдання. Його, передусім, критично розглядають засоби масової інформації і звертають особливу увагу суспільства на це завдання. На даному етапі підприємства, яких стосується це завдання, найбільшою мірою перебувають у центрі уваги громадськості;
- на **етапі зрілості** завдання критично розглядають політичні партії і намагаються його виконати. Засоби масової інформації знову втрачають інтерес до нього і звертаються до нових тем, тому знижується і суспільна увага до цього завдання. З огляду на це на даному етапі інструменти паблік афеарз, які визначило підприємство, спрямовують, перш за все, на політичних носіїв прийняття рішень, які сприяють виконанню цього завдання;
- на **етапі спаду** намагаються узгодити відмінності в меті. На передньому плані перебуває проблема дотримання вимог. Поведінку залучених до цього процесу підприємств перевіряють і за необхідності вживають відповідних санкцій.

Як і життєвий цикл товару Вернона, концепція життєвого циклу соціально-політичного завдання також має безліч недоліків. Так, у ній не визначено, скільки часу необхідно витратити на завдання на різних етапах життєвого циклу, і його тривалість. Також не зрозуміло, чи завдання проходить усі етапи життєвого циклу до кінця і чи після проходження одного життєвого циклу воно остаточно зникає із суспільної свідомості або ж знову може набути важливого значення. Не останню роль під час перебігу життєвого циклу відіграють політичні заходи підприємства<sup>373</sup>.

З огляду на мету проблемного аналізу не обмежують лише якомога швидшим визначенням соціально-політичних завдань, а й намагаються прой-

---

<sup>373</sup> Dyllick, T.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden 1989, zugl. Habil., St. Gallen 1988, S. 241

ти етап підготовки до активного впливу на них. Організаційні інструменти, які для цього використовує міжнародне підприємство, розглянемо далі.

У взаємодії бізнесу з національними та наднаціональними зацікавленими організаціями міжнародний менеджмент розробляє *організаційні інструменти*. Останні включають *норми поведінки, добровільне самообмеження, зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), спонсорську допомогу, лобіювання, консультації, участь у прийнятті рішень та правові інструменти*. До них можна додати і такі, що не відповідають діючому законодавству, зокрема, *хабарі*.

*Норми поведінки* служать базою для найвищих директив, необхідних для прийняття рішень, і поведінки співробітників підприємства. З огляду на те, що вони часто засновані на моральних принципах, в англо-американському мовному середовищі їх визначають як моральний кодекс. Як міжнародні норми, норми поведінки служать для координації рішень і як зразок для наслідування поведінки децентралізованими підрозділами, а також для забезпечення єдиного підходу до розуміння зв'язків із соціально-політичними завданнями та зацікавленими групами підприємства. Для того, щоб виконати ці функції, норми поведінки мають задовольняти такі вимоги<sup>374</sup>:

- чіткість і лаконічність їх формулювання;
- конфлікти мети слід не приховувати, а аналізувати для здійснення їхнього реалістичного оцінювання;
- вони мають бути однозначно й об'єктивно визначені щодо головних соціально-політичних завдань і різних проблем;
- вони не мають містити нереальних вимог.

Визначення обов'язкових норм поведінки для іноземних дочірніх підприємств міжнародної компанії ускладнене через те, що їхня відповідність може бути оцінена лише з урахуванням особливих культурних умов відповідної країни перебування. З огляду на недостатню універсальність людських цінностей, на нашу думку, доцільніше забезпечувати врахування соціально-політичних завдань у межах політики підприємства за допомогою не переваг обов'язкових норм поведінки (*матеріальна підприємницька етика*), а за допомогою забезпечення постійного діалогу з усіма важливими зацікавленими групами (*процесуальна або комунікативна підприємницька етика*)<sup>375</sup>. Консультацію як основний елемент такого діалогу ми розглянемо далі.

Ще один інструмент менеджменту паблік афеарз – *добровільне самообмеження підприємства*. Як приклад цього можна вважати відмову від використання шкідливого для навколишнього середовища виробництва, хоч його розташування не суперечить законодавству країни перебування. Інший приклад – це іно-

---

<sup>374</sup> Ulrich, P. / Fluri, E.: Management. 6. Aufl., Bern-Stuttgart 1992, S. 93

<sup>375</sup> Steinmann H. Unternehmensethik. In: Handbuch Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen / H. Steinmann, A. Löhr (Hrsg. v. H. Corsten. u. M. Reiß). – Wiesbaden, 1995. – S. 79–89, S. 82.

земні інвестори, які після придбання підприємства в іншій країні беруть зобов'язання не звільняти його працівників, хоча це було би доцільним.

Добровільні самообмеження можуть бути використані як інструмент реактивної стратегії пристосування або активної стратегії розвитку. Мета **реактивної стратегії пристосування** полягає в тому, щоб, враховуючи важливе соціально-політичне завдання і завдання, яке особливо емоційно сприймає певна зацікавлена група, забезпечити зростання престижу фірми. Відмова від забезпечення певного права має вести до того, що інші політичні цілі підприємства стає легше втілювати у життя. Отже, мета добровільного самообмеження – зацікавлені групи, які мають значення, що перевищує роль конкретного соціально-політичного завдання.

Як елемент **активної стратегії розвитку** добровільне самообмеження базується на переконанні, що цю стратегію економічно винагороджують згадані зацікавлені групи через набуття вищого іміджу фірми, а також завдяки активізації соціальної й екологічної орієнтації ринкового партнера. Соціально-політичні завдання при цьому сприймають не як обмеження в отриманні прибутку, а отримання прибутку як передумову для здійснення соціально-політичних завдань.

Приклад активної стратегії розвитку – товариство з налагодження партнерських відносин з країнами третього світу (гера) у Вуперталі, яке імпортує каву, шоколад, мед і близько 3000 інших харчових продуктів і ремісничих товарів з країн, що розвиваються, і продає їх у Німеччині. Мета стратегії розвитку цього товариства полягає в тому, щоб поліпшити умови життя ремісників і селян, які перебувають у невідповідному становищі через нерозвиненість регіональних і національних економічних та соціальних структур. Такі товариства купують товари прямо у виробника, не використовуючи посередників. Таким чином досягають найнижчих цін. За бажанням може бути застосована передплата. Гера надає перевагу товарам, виробленим з врахуванням соціальних вимог і вимог щодо охорони навколишнього середовища при забезпеченні відповідних умов праці людини, а також тим, що забезпечують рекламу культурних цінностей певної країни. Ці добровільні самообмеження призводять до недоліків у витратах у сумі 20–50% від купівельної ціни.

До найважливіших споживачів цих товариств належать продуктові магазини, мережі супермаркетів, магазини, що торгують біологічно чистими товарами та ін.

*Зв'язки з громадськістю* розуміють як систематичне інформування найважливіших зацікавлених груп підприємства. Мета цієї роботи – поширення інформації про підприємство і його товари, висвітлення та захист підприємницької політики, а також створення позитивного іміджу підприємства серед громадськості. Паблік рілейшнз передбачає такі заходи: прес-конференції, повідомлення у пресі, сайти в Інтернеті, прийоми для членів уряду, вказівка на особливості країн перебування у ділових звітах або на днях відчинених дверей.

Для створення і підтримання у довготерміновій перспективі позитивного іміджу підприємства серед громадськості ці заходи слід використовувати не лише ізольовано і за наявності очевидних іміджевих проблем, а потрібно працювати над **створенням довгострокового потенціалу довіри й інтеграції до систематичної і повної стратегії комунікацій підприємства**<sup>376</sup>. Основи такої політики визначає розвиток філософії комунікацій підприємства. Наступний етап – визначення ключових повідомлень і характеристики організації, що відзначаються використанням єдиних логотипу, лейтмотиву, типу шрифту, мовних конструкцій і системи поведінки (corporate identity). Одночасно потрібно забезпечити організаційні й особисті передумови для формулювання і створення комунікаційної стратегії. Особливе значення при цьому має якомога швидше поширення важливої інформації, комунікація та розвиток суспільної свідомості для того, щоб імідж підприємства залежав не лише від запланованих і свідомо застосовуваних заходів для роботи з громадськістю, а передусім від поведінки підприємства та його співробітників.

Значення паблік рілейшнз на іноземних дочірніх підприємствах, перш за все, зумовлене їхньою суспільною значущістю. Через те, що вони у багатьох країнах перебування переслідують поряд з метою політики підприємства також народногосподарську і соціальну мету, за їхньою поведінкою спостерігають прискіпливіше, ніж за поведінкою національних підприємств. Дочірні підприємства іноземних компаній в багатьох державах часто протидіють націоналістичним поглядам і емоційній неприязні місцевого населення, тому, насамперед, необхідно створити довіру і позитивний імідж підприємства.

Особливу вимогу паблік рілейшнз ставить тоді, коли окремі країни перебування розвинули історично чи політично зумовлену антипатію щодо підприємства з певної країни. Як приклад можна навести бойкот американських підприємств в Ірані або негативний імідж підприємств Центральної і Східної Європи у Західній Європі та США. Водночас хоча німецькі підприємства мають позитивний імідж у більшості країн, у землях Польщі, що раніше належали Німеччині, до них часто ставляться з антипатією. Такі негативні наслідки впливу країни походження (*country-of-origin effects*) можна послабити лише за умови ведення цілеспрямованих іміджевих кампаній, які часто проводять іноземні підприємства разом з іншими підприємствами з тієї самої країни і які підтримує уряд цієї держави.

Під *спонсорською допомогою* слід розуміти фінансову, матеріальну і особисту підтримку осіб, організацій або проектів у спортивній, культурній чи соціальній галузях. Як приклад можна навести підтримку спортсменів і спортивних заходів, виставок, концертів або театральних вистав. Особлива форма спо-

---

<sup>376</sup> Ulrich P. Management / P.Ulrich, E. Fluri. – 6. Aufl. – Bern-Stuttgart, 1992. – S. 90; Zerfaß A. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations /A. Zerfaß. – Opladen, 1996. – S. 307

нсорської допомоги – створення фондів для матеріального забезпечення виконання загальноважливих завдань. На відміну від альтруїстичних або вмотивованих податками внесків, зі спонсорською допомогою пов'язані очікування отримати від підтримуваних осіб, організацій чи проектів послуги, які полягають, наприклад, у повідомленні імені спонсора на масових заходах. Основна мета спонсорської допомоги – поліпшити імідж підприємства серед громадськості за допомогою демонстрації суспільної відповідальності і сприяти перенесенні іміджу спонсорованої особи або організації на підприємство<sup>377</sup>.

Тоді як обсяг спонсорської діяльності у Німеччині ще відносно незначний, у Великобританії, Франції та Японії їй відведено значну роль<sup>378</sup>. До іноземних підприємств, що працюють в цих країнах, особливо високі вимоги висуває громадськість. Крім цього, насамперед у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою очікують на активізацію діяльності іноземних підприємств у галузі спорту, культури та соціальної галузі.

Як і в паблік релейшнз, мету надання спонсорської допомоги можна реалізувати лише за умови, якщо нею постійно займаються і розглядають її як інтегрований елемент комунікацій підприємства. До того ж потрібно забезпечити ідентифікацію об'єктів надання спонсорської допомоги з підприємством, а також достовірність інформації про спонсорську допомогу серед громадськості.

Тоді як спонсорська допомога підприємства спрямована, передусім, на опосередковані зацікавлені групи, такі як спілки, науковці або сусіди, лобіювання спрямовують безпосередньо на органи прийняття політичних рішень, а саме: уряд, парламент, органи місцевої влади тощо. Мета лобіювання полягає в тому, щоб **впливати на політичний процес волевиявлення із власною користю, а також на прийняття законів, ухвал і програм**. Наприклад, один із прийомів лобіювання – добровільне внесення побажань шляхом видання меморандумів або взяття участі в роботі експертних комісій. Після прийняття законів, що значною мірою обмежують сферу діяльності підприємства, лобісти можуть також ініціювати референдуми або надавати підтримку для їх проведення.

При цьому особливе значення приділяють представництву інтересів в державних органах влади і постійній підтримці контактів з тими державними установами, комісіями і інститутами, які завдяки своїм повноваженням мають значний вплив на соціально-політичне оточення підприємства.

Складність проблеми лобіювання у міжнародному контексті полягає в тому, що межа між лобіюванням, маніпуляцією і хабарництвом дуже часто прозора. Насамперед у країнах, що розвиваються, іноземним підприємствам, які активно використовують лобіювання, часто докоряють, що вони зловживають

---

<sup>377</sup> Bruhn M. Sponsoring / M. Bruhn. – 2. Aufl. – Frankfurt a.M, 1991. – S. 17

<sup>378</sup> Bruhn M. Sponsoring / M. Bruhn. – 2. Aufl. – Frankfurt a.M, 1991. – S. 27

своєю економічною владою щодо цієї країни і шкодять інтересам інших суспільних груп країни перебування.

Особливо чутливий інструмент менеджменту паблік афеарз – *хабарництво, або корупція*. Хабарами є грошова виплата або нематеріальна винагорода, що має спонукати службовця знехтувати службовими вказівками, вчинити так, щоб забезпечити хабародавця перевагами порівняно з іншими суспільними групами. Межу між вдячністю, допустимою у правовому відношенні, і даванням хабара, тобто між подарунками і хабарами, не завжди можна чітко визначити. Особливо в тих країнах, де держава виступає як головний споживач і де заробітна плата на державній службі відносно незначна, хабарництво серед політиків, службовців або працівників державних підприємств вважають нормальним явищем. Так, наприклад, на німецьких підприємствах вважають, що для пришвидшення і полегшення прийняття великих проектів у багатьох арабських країнах сума хабара має становити до 10% суми контракту. Ступінь поширення корупції визначають за допомогою **Corruption Perception Index**, який щорічно застосовує організація *Transparency International*, проводячи опитування управлінців, які працюють у різних країнах світу (див. схему 4.16).

Хоча політики майже всіх країн, де ведеться активна міжнародна економічна діяльність, висловлюються проти корупції, країни-члени Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) лише у грудні 1997 р. підписали міжнародну угоду щодо боротьби з цим явищем. Однак угода передбачає штрафи лише за давання хабарів іноземним парламентарям, службовцям і працівникам державних підприємств. Важливішим є такий документ, як U. S. Foreign Corrupt Practices Act, за яким на всіх фізичних і юридичних осіб накладаються грошові штрафи і для них існує заборона розміщення замовлень<sup>379</sup>.

З точки зору **економіки підприємства**, існує невпевненість в отриманні за допомогою хабарів переваг, тому що за це не можна притягти до відповідальності.

**Моральне осудження** хабарництва по-різному простежується у різних культурах. Так, в орієнтальних культурах «бакшиш» (маленький) є дещо іншим, ніж у країнах Заходу хабар.

Саме під час аналізу норм поведінки як інструменту менеджменту паблік афеарз об'єктивність при розгляді соціально-політичних завдань можна забезпечити, перш за все, за допомогою *консультацій*, наданих вітчизняним зацікавленим групам при прийнятті важливих рішень для ведення політики підприємства. Формами **неінституційних консультацій** є: слухання науковців, висловлення громадських ініціатив або «круглі столи». Форми **інституційних консультацій** – зарахування представників найважливіших зацікавлених груп до комісій або опікунських рад.

---

<sup>379</sup> Vogt A. O. Korruption im Wirtschaftsleben. Eine betriebswirtschaftliche Schaden-Nutzen-Analyse / A. O. Vogt. – Wiesbaden, 1997. – S. 71. – (zugl. Diss., Mannheim 1996)



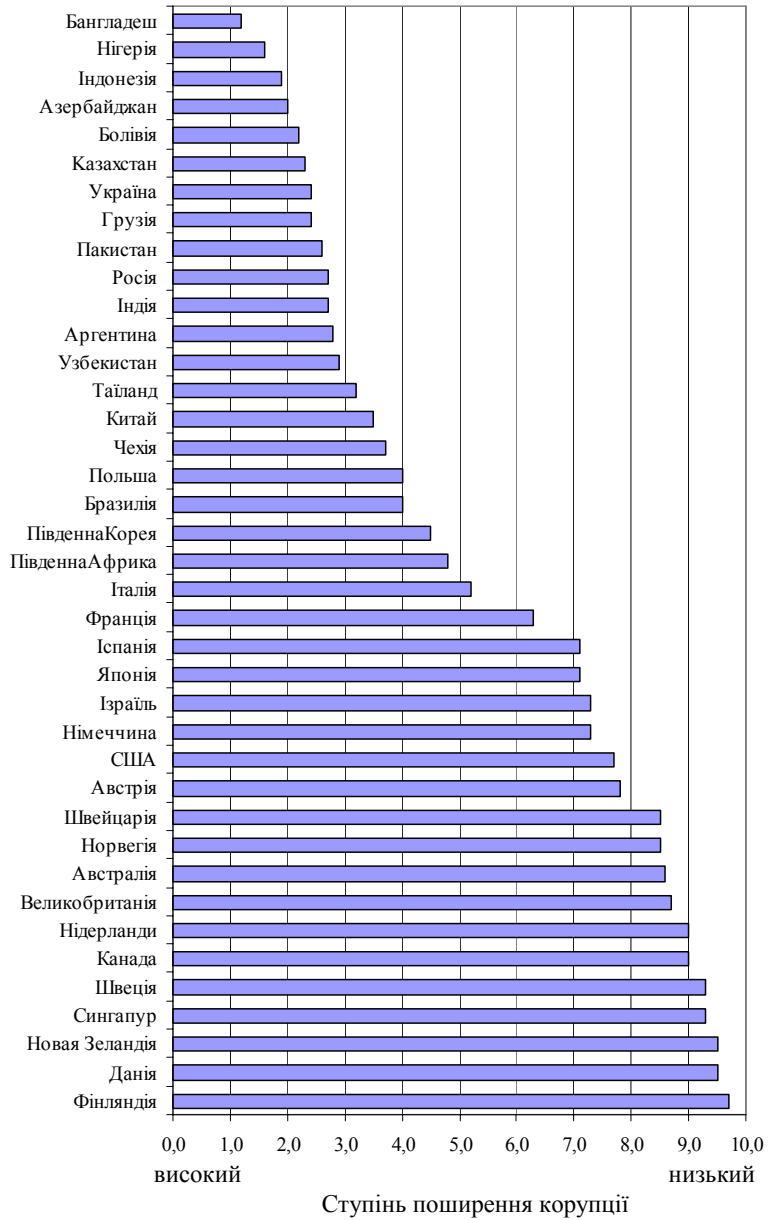


Схема 4.16. Індекс поширення корупції серед деяких країн у 2009 р.  
(джерело: <sup>380</sup>)

<sup>380</sup>Режим доступу: <http://www.transparency.de>  
289

Наведені форми консультацій не дають право спільного прийняття рішень, дорадчого голосу чи право на доступ до інформації.

Мета консультацій полягає у тому, щоб вирішити приховані й очевидні конфлікти між підприємством і його зацікавленими групами шляхом налагодження комунікації. З точки зору **теорії комунікативних дій** Дж. Хабермаса<sup>381</sup>, поведінка, що відповідає моральним принципам, можлива не стільки завдяки визначенню і дотриманню обов'язкових вимог щодо діяльності, а значно більшою мірою залежить від налагодження діалогу про наявні конфлікти цілей. Крім цього, завдяки безпосередній взаємодії і комунікації має відбуватися процес навчання його учасників<sup>382</sup>.

Найважливіша форма консультацій – *участь зацікавлених груп у межах країни в прийнятті рішень щодо політики підприємства*. Вона може відбуватися як **особиста участь** його представників у контролюючих органах іноземного дочірнього підприємства або як **участь за допомогою капіталу**. Участь за допомогою капіталу важливих вітчизняних зацікавлених груп (особливо уряду і місцевих органів влади) набула поширення, перш за все, у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою тому, що там потрібно зменшити політичний ризик прямих інвестицій<sup>383</sup>.

Найгостріші суперечки між іноземними підприємствами і вітчизняними зацікавленими групами викликає *використання правових інструментів*. Порівняно із застосуванням цих інструментів для підприємств, які оперують ними у національному масштабі, їх використання у міжнародному контексті пов'язано з безліччю додаткових юридичних ускладнень. Поряд з відмінностями у кодифікаційному праві вирішальним для ефективності цих інструментів є фактичне виконання закріплених у законі норм, нейтралітет юрисдикції, зрівняння вітчизняних та іноземних партій у країні розташування. Інша проблема полягає в бюрократичності судочинства багатьох країн.

У деяких країнах використання правових засобів проблематичне через їх культурні особливості. Так, у Японії нетактовно, з точки зору суспільних уявлень про цінності, наполягати на своєму праві і намагатися його здійснити, тому що це неминуче призводить до втрати іміджу японського партнера, що, врешті-решт, спричиняє розірвання ділових відносин. Таким чином, з огляду на довготермінову перспективу, доцільніше відмовитись від судового

---

<sup>381</sup> Habermas J. Theorie des kommunikativen Handelns / J. Habermas. – 2 Bde. – Frankfurt a. M., 1981

<sup>382</sup> Steinmann H. Unternehmungsethik. In: Handbuch Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen / H. Steinmann, A. Löhr (hrsg. v. H. Corsten u. M. Reiß). – Wiesbaden, 1995. – S. 79–89, P. 83; Zerfaß A. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations / A. Zerfaß. – Opladen, 1996. – S. 303

<sup>383</sup> Meissner H. G. Strategisches Internationales Marketing / H. G. Meissner. – 2. Aufl. – München-Wien, 1995. – S. 168

розгляду справи щодо дотримання висунутих вимог і шукати інших шляхів подолання конфлікту.

До того ж доцільніше вирішувати конфлікти за допомогою не звичайних, а арбітражних судів. Може бути призначено арбітражний суд відповідної країни перебування, міжнародний арбітражний суд, як наприклад, арбітражна палата Міжнародної торговельної палати у Парижі. Як правову базу потрібно використовувати національне законодавство або арбітражний порядок – UNCITRAL (*United Nations Commission on International Trade Law*). Перевага цих судів, порівняно зі звичайними, полягає в набагато простішій системі судочинства, менших судових витратах, наявності можливості при сумнівному рішенні вітчизняних судів звертатися до міжнародних правових організацій для повторного перегляду справи<sup>384</sup>.

#### 4.5. Взаємодія ТНК з національними та наднаціональними організаціями

У результаті поглиблення економічної інтеграції та пов'язаної з нею інтернаціоналізації економіки зростає **взаємозалежність національних економічних політик**. Так, економічна діяльність великої країни за умови створення відкритого ринку прямо впливає на економічний розвиток в інших країнах. Крім цього, пов'язана з економічною взаємозалежністю інтернаціоналізація підприємств означає, що традиційні інструменти національної економічної політики використовують дедалі рідше. Таким чином, глобалізація економіки призводить до створення **інституційного вакууму щодо управління і контролю ТНК** і до активного **перенесення їх компетенції на міжнародні організації**<sup>385</sup>. За даними Співки міжнародних асоціацій, на даний час існують більш як 5000 державних і 30000 недержавних міжнародних організацій, що мають відмінності у своїх повноваженнях й особливостях вступу до них (див. схему 4.17).

Далі розглянемо найважливіші міжнародні зацікавлені групи, а потім – основні інструменти менеджменту публік афеарз.

---

<sup>384</sup> Schütze R. A. Schiedsgericht und Schiedsverfahren / R. A. Schütze. – München, 1991. – P. 9; Sandrock O. Internationale Schiedsgerichtsbarkeit bei internationaler Unternehmens-tätigkeit hi: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit / O. Sandrock (hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann). – München, 1992. – S. 142- 158, S. 142.

<sup>385</sup> Graham E. M. Should there be Multilateral Rules on Foreign Direct Investment? In: Governments, Globalization, and International Business / E. M. Graham (hrsg. v. J.H.Dunning). – Oxford, et. al. 1997. – P. 481–505, P.481

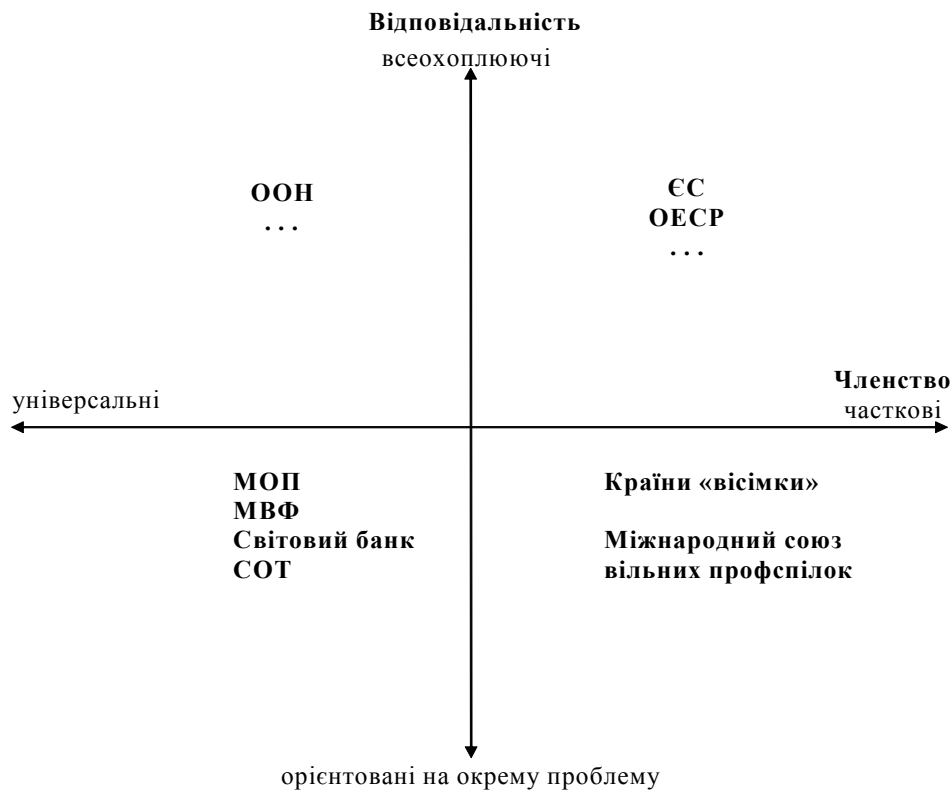


Схема 4.17. Типи міжнародних зацікавлених груп (джерело:<sup>386</sup>)

Найдавніша і найвпливовіша міжнародна організація – Організація Об’єднаних Націй, створена в результаті укладення хартії ООН, що набула чинності 24 жовтня 1945 р. Хартія ООН – це міжнародно-правовий договір між суверенними державами, що служить забезпеченню і підтримці миру на землі. До найважливіших заходів ООН належать: відкрите обговорення суперечливих проблем, надання рекомендацій, активізація розвитку права, застосування економічних і військових санкцій тощо. Вирішення економічних та соціальних проблем, якщо вони виходять за межі повідомлень, рекомендацій і порад, перебуває у повноваженні таких міжнародних організацій, як:

- *Міжнародна організація праці (МОП) (Internationale Labour Office)* створена в межах Версальського мирного договору з метою по ліпшення становища трудящих і сприяння встановленню соціальної справе-

<sup>386</sup> Krämer K. Strategisches Agieren mit internationalen Organisationen / K. Krämer. – Frankfurt, a.M. et al. 1997. – S. 34. – (zugl. Diss., Eichstätt 1996 з деякими змінами)

дливості в усьому світі. МОП використовує розробки міжнародних конвенцій і рекомендацій. Завдяки ратифікації цих конвенцій у країнах-членах забезпечено умови праці за найнижчими міжнародними стандартами, що є обов'язковими для виконання в країнах-членах МОП. Завдяки спільності інструментів сформовано Міжнародний кодекс праці (*International Labour Codex*). Крім цього, МОП розробила такі спеціальні норми поведінки для ТНК і затвердила у 1977 р. тричленну програмну заяву про транснаціональні підприємства і соціальну політику:

- 1) ТНК мусять пристосовуватись до вимог і особливостей, котрі використовує країна перебування;
- 2) співробітники всіх рівнів повинні здобути освіту, що відповідає як вимогам підприємства, так і умовам розвитку відповідної країни;
- 3) ТНК повинні платити не нижчу заробітну плату або мати негірші умови праці, ніж на вітчизняних підприємствах;
- 4) співробітники ТНК повинні мати право створювати за власним вибором організації, які визнає підприємство як партнер з переговорів під час громадських слухань.

- *Міжнародний валютний фонд (МВФ) (International Monetary Fund)* був створений і розпочав діяльність в 1945 р. у Вашингтоні. Основна мета діяльності МВФ спочатку полягала в тому, щоб координувати міждержавний платіжний обіг і надавати державам фінансову допомогу для подолання дефіциту платіжного балансу. Протягом певного часу він почав робити акцент на наданні фінансової підтримки країнам, що розвиваються, а останнім часом країнам з перехідною економікою. У квітні 1995 р. до МВФ входили 179 країн-членів, з внесків яких (у розмірі визначених квот) сформовано його фінансову базу. Розмір квоти залежить від рівня розвитку та місця тієї чи іншої країни у світовій економіці. Величину квоти визначають за кількістю голосів, яку має дана країна в керівних органах МВФ: Раді керівників та Директораті. Останній регулює щоденну роботу МВФ. Рада керівників приймає нових членів, переглядає квоти, затверджує зміни у валютних паритетах країн-членів, розподіляє чистий прибуток МВФ. Останнім часом МВФ займається не тільки валютними проблемами, а й намагається впливати на ведення економічних курсів національних урядів країн-учасниць, особливо шляхом посередництва щодо надання кредитів. МВФ часто зазнає критики через пов'язану з політикою надання кредитів політику зборів. Так, зокрема, він вимагає від країн-боржниць зменшення дефіциту державного бюджету, знецінення вітчизняної валюти, скорочення дотацій, а також лібералізації зовнішньої торгівлі, що часто призводить до кризового стану в економіці з втратою доходів, передусім економічно обмежених груп населення. Для транснаціональних корпорацій МВФ має особливо важливе зна-

чення, тому що він вимагає забезпечення валютної стабільності та зовнішньоекономічної відкритості і сприяє вирівнюванню економічних політик<sup>387</sup>.

- *Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР) (International Bank for Reconstruction and Development)*, який ще називають *Світовим банком*. Він також має штаб-квартиру у Вашингтоні. Його членами можуть бути лише ті країни, які належать до МВФ і, відповідно, беруть на себе пов'язані з цим зобов'язання. Між МВФ і Світовим банком існує поділ праці. Тоді як МВФ займається короткотерміновими проблемами платіжних балансів своїх членів, Світовий банк вбачає свою роль у фінансуванні довготермінових завдань розвитку.
- Основне завдання *Конференції об'єднаних націй з торгівлі і розвитку (КОНТР) (United Nations Conference on Trade and Development)* – сприяння міжнародній торгівлі з особливим акцентом на сировинній політиці й специфічних проблемах країн, що розвиваються. На першій конференції КОНТР у 1964 р. у Женеві була створена група 77, до якої входять близько 130 країн і яка координує переважно економічні та політичні інтереси країн, що розвиваються, щодо промислово розвинутих країн.

**Проблема ООН та інших організацій**, які ми розглянули вище, полягає в тому, що через їхній правовий статус вони не можуть здійснювати міждержавну взаємодію як самостійні члени, а переважно вони служать інструментом урядів своїх країн-членів: фінансово сильні країни мають не лише більший вплив, а й від інтересів і політичної волі їхніх урядів залежить, якою мірою буде залучено ООН до вирішення міжнародних проблем. Проблематичним також є те, що країни-члени лише незначною мірою готові передавати національні суверенні права.

Основний інструмент регулювання ТНК Організацією Об'єднаних Націй, як і міжнародними організаціями загалом, – прийняття і контроль за дотриманням **кодексу поведінки**. Кодекси поведінки вміщують систему принципів і норм, правила діяльності ТНК, зокрема питання соціальної політики, визначають обсяги іноземних інвестицій і технологічних трансферів, передбачають основні засади міжнародних стандартів.

Хоч цілком можливо, що норми і кодекси будуть перейняті національним правом або у результаті практичного використання стануть складовою міжнародного права, у правовому відношенні вони є не обов'язковими. Їхнє не-

---

<sup>387</sup> Wagner H. Internationale Organisationen. In: Lexikon der Wirtschaftsethik / H. Wagner. – et al. Freiburg-Basel-Wien, 1993. – Sp. 466–473, S. 463. – (hrsg. v. G. Enderle); Sachs R. Leitfaden Außenwirtschaft / R. Sachs, R. E. Kamphausen. – 6. Aufl. – Wiesbaden, 1996. – S. 184; Graham E. M. Should there be Multilateral Rules on Foreign Direct Investment? In: Governments, Globalization, and International Business / E. M. Graham (hrsg. v. J.H.Dunning). – Oxford, et. al. 1997. – P. 481–505, P. 493

виконання не тягне за собою для ТНК ніяких правових наслідків. Взагалі кодекси поведінки треба розуміти як інструкції і міжнародні стандарти моралі для забезпечення лояльної поведінки<sup>388</sup>. Їхнє значення полягає, перш за все, у тому, щоб змушувати замислюватися і забезпечити відповідну поведінку на підприємстві.

Найважливішу регіонально зорієнтовану зацікавлену групу складає Європейський Союз (ЄС). Переважно ЄС представляють такі органи: Європейський парламент (представництво народів країн-членів), Рада Міністрів ЄС (законодавчий орган), Європейська Рада і Європейська Комісія (відповідальні за виконання рішень Ради Міністрів). У межах законодавства ЄС розрізняють таких три види правових приписів: *розпорядження* – безпосередньо діючий закон у країнах-членах; *директиви* – найнижчі вимоги, яким відповідають країни-члени, зокрема завдяки наближенню свого національного законодавства до європейського; *рекомендації* – необов'язкові пропозиції, однак їх використання бажане при створенні національного законодавства. На діяльність ТНК впливає гармонізація економічної та фінансової політики, зрівняння в правах і, передусім, створення внутрішнього ринку. Особливе значення, крім цього, має запровадження євро.

*Світова організація торгівлі (СОТ)* створена 1 січня 1995 р. у Женеві. СОТ – це правова й інституціональна основа світової торговельної системи. Інакше кажучи, це організація, вступ до якої забезпечує створення стабільного та передбачуваного середовища, в якому країни – її члени – можуть здійснювати торговельні операції між собою на умовах рівноправної та вільної конкуренції, що сприятиме збільшенню обсягів торгівлі, інвестицій, зростанню виробництва та зайнятості населення, а отже, економічному розвитку.

Договірна основа СОТ – *Генеральна угода щодо тарифів і торгівлі (ГАТТ) (General Agreement on Tariffs and Trade)* яку було ухвалено 30 жовтня 1947 р. і яка набрала чинності 1 січня 1948 р. ГАТТ – різнобічна торговельна угода, що повинна забезпечити економічне зростання більше як 100 своїх членів завдяки втіленню принципів *лібералізації* (усунення торговельних обмежень), *взаємності* (взаємні поступки щодо митних пільг) і *недискримінації* (уникнення створення переваг для окремих країн шляхом надання торгових пільг). У межах ГАТТ за вісім раундів було досягнуто вагомого скорочення митних ставок на промислові товари. На восьмому (уругвайському) раунді вдалося розширити лібералізацію у торгівлі товарами. СОТ має три основних документи: Генеральну угоду щодо

---

<sup>388</sup> Mahari J. I. Codes of Conduct für multinationale Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und juristischer Gesichtspunkte: Diss. / Mahari J. I. – St. Gallen., 1985; Bailey P. J. ILO (Internationale Arbeitsorganisation) / P. J. Bailey. – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 811–818. – (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge); Engelhard J. Verhaltenskodices / J. Engelhard (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge) – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 2155–2168

тарифів і торгівлі, Генеральну угоду про торгівлю послугами (General Agreement on Trade in Services) й Угоду про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights).

*Організація економічного співробітництва і розвитку* (ОЕСР) – наступниця Організації європейського економічного співробітництва (ОЄЕС), створеної європейськими країнами, залученими до плану Маршалла. Мета останньої полягала в тому, щоб поряд з наданням допомоги для відновлення європейської економіки, лібералізувати торгівлю між країнами-членами. У 1960 р., коли відбудову Європи було завершено, потреба в ОЄЕС відпала та було підписано конвенцію про створення Організації економічного співробітництва і розвитку, що набрала чинності 30 серпня 1961 р.

ОЕСР – представник інтересів промислово розвинутих країн західної орієнтації, що вбачає своє завдання у сприянні економічній експансії в країни, які розвиваються, і розширенні торгівлі. Вона спостерігає за економічним розвитком у країнах-членах і намагається досягти домовленостей між ними в питаннях економічної, торгової, фінансової та валютної політики. У межах своїх завдань ОЕСР як спостерігач за економічним розвитком проводить велику кількість спостережень і публікує їхні результати. Так, видаються щорічні звіти про економічне становище країн-членів. Крім цього, розробляють конвенції ОЕСР в економічній і технологічній галузях.

Щільне узгодження національних економічних політик відбувається, насамперед, між сімома провідними державами світу – США, Канадою, Великобританією, Францією, Італією, Німеччиною і Японією – так званою «сімкою». Після того, як Росія на початку 90-х рр. ХХ ст. здобула статус спостерігача, у 1997 р. її прийняли як члена «сімки», розширивши її до «вісімки».

Підґрунтям для проведення конференції на вищому рівні, яка відбувається щорічно з 1975 р. за ініціативою Гельмута Шмідта і Валері Жескар д'Естена, стало усвідомлення того, що економіко-політичні проблеми, такі як безробіття, державні борги, різкі коливання валютних курсів і забруднення навколишнього середовища, що дедалі більше набувають глобального характеру, неможливо вирішити лише на рівні урядів визначених держав, бо вони потребують міжнародної координації для їх розв'язання. Проте проблемою залишається те, що прийняті рішення у межах «вісімки» мають лише характер домовленостей або повідомлення про наміри і необов'язкові для виконання. З огляду на це, безпосередній вплив на ТНК досі незначний.

Зі зростанням значення прямих іноземних інвестицій і ТНК з 70-80-х рр. ХХ ст., *профспілки* почали робити спроби налагодження міжнародної координації своєї діяльності і створення основних міжнародних організацій. Необхідність міжнародного об'єднання профспілок зумовлена тим, що<sup>389</sup>:

---

<sup>389</sup> Macharzina K. Mitbestimmung / K. Macharzina. – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 1477–1498. – (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge); Holtbrügge D.



- проблематичним видається отримання профспілками необхідної інформації для представництва інтересів працівників, з метою підтвердження їхніх прав щодо ТНК. Поряд з різними формами прав участі профспілок у спільному прийнятті рішень міжнародне профспілкове співробітництво ускладнене різними ідеологічними визначеннями, організаційними формами і стратегіями профспілок окремих держав. Крім цього, дуже важко розвинути єдиний у міжнародному плані підхід щодо ТНК. До того ж відсутнє обов'язкове правове регулювання міжнародного представництва інтересів співробітників у керівних органах ТНК;
- внаслідок того, що стратегічні рішення, які значною мірою стосуються інтересів співробітників ТНК, приймають необов'язково на дочірніх підприємствах, а часто це відбувається у материнській організації, окремі національні профспілки зіштовхуються зі значними інформаційними проблемами. Цю інформаційну асиметрію часто використовують працівники, яких направила материнська організація для роботи на дочірніх підприємствах з тією метою, щоб обґрунтувати свою нецілковиту готовність йти на поступки профспілкам, котрі висувають свої вимоги, вказуючи на їхню низьку компетентність у прийнятті рішень;
- потенційність вжиття санкцій національними профспілками незначна у тих країнах, де співробітники через високий рівень безробіття не мають рівноцінних альтернатив на вітчизняних підприємствах;
- можливість впливати на прийняття стратегічних рішень ТНК мала у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою через низьку кваліфікацію співробітників профспілок та їхні значною мірою обмежені фінансові ресурси;
- у багатьох країнах реальні можливості участі у прийнятті рішень ускладнені існуванням інших промислових і підприємницьких профспілок.

На сучасному етапі виділяють такі міжнародні профспілки<sup>390</sup>:

- найактивнішим і найвпливовішим є Міжнародне об'єднання вільних профспілок. До нього належать, передусім, міжнародні профспілки соціалістичного і соціал-демократичного спрямування та великі уніфіковані профспілки. Функції Міжнародного об'єднання вільних

---

Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995. – S. 146. – (zugl. Diss., Dortmund, 1995)

<sup>390</sup> Miles R. Macro Organizational Behavior / R. Miles. – Santa Monica, 1980. –P. 205; Koubek N. Gewerkschaften, internationale / N. Koubek. – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 750–757. – (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge); Scherm T. Internationales Personal Management / T. Scherm. – München-Wien, 1995. – S. 315

профспілок такі: інформаційна діяльність, допомога в проведенні освітніх і організаційних заходів, співробітництво з іншими міжнародними організаціями;

- тісно з Міжнародним об'єднанням вільних профспілок співпрацюють 16 міжнародних професійних секретаріатів, що мають важливе значення під час представництва інтересів щодо ТНК як міжнародного об'єднання близько, 150 окремих профспілок і профспілкових об'єднань з більш як 150 країн. Ще одне із завдань – інформування безпосередньо пов'язаних національних профспілок і представництво інтересів галузі перед міжнародними організаціями;
- *Світове професійне об'єднання* – головна міжнародна організація державних профспілок країн Центральної і Східної Європи. Через економічні і політичні події, що відбувалися в цьому регіоні з кінця 80-х рр. XX ст., це об'єднання втратило своє значення;
- близька до Міжнародного об'єднання християнських профспілок *Світова спілка робітників*, що особливо активна у Південній Америці. У Західній Європі до неї входять християнські профспілки Бельгії, Франції, Нідерландів, Люксембургу і Швеції. Світова спілка робітників вбачає своє завдання у впливі на міжнародні організації й освітню роботу в країнах, що розвиваються. Однак їхній безпосередній вплив на ТНК незначний;
- найважливіша профспілкова регіональна організація – *Європейське об'єднання профспілок*, до якого належать на даний час 39 національних профспілок з 21 європейської держави. Мета їхньої діяльності полягає у представництві та сприянні соціальному, економічному і культурним інтересам працівників Європи. Так, Європейське об'єднання профспілок намагається впливати на рішення Ради Міністрів ЄС, впроваджувати у життя зорієнтовані на працівників директиви Маастрихтського договору і представляти інтереси Європейської спілки роботодавців (UNICE) з огляду на створення європейських виробничих рад.

Взагалі зусилля профспілок створити на міжнародному рівні профспілкову впливову силу, що протидіятиме інтернаціоналізації підприємств, на сучасному етапі не дали бажаних результатів. Хоча окремі міжнародні професійні секретаріати, такі як Міжнародне об'єднання металургів і професійні секретаріати хімічної та харчової промисловості, організували для багатьох ТНК комісії світових концернів, функція яких полягає в тому, щоб не впливати на укладання бажаних міжнародних тарифних угод, а збір та обмін інформацією, що має значення для працівників. Масові страйки або інші міжнародні акції, що суттєво вплинули би на ділову активність ТНК, відбуваються лише зрідка.

Поряд із зацікавленими групами, які спочатку орієнтувались на економічні і політичні цілі, з 80-х рр. XX ст., простежується посилення *глобалізація заці-*

кавлених у досягненні екологічної мети груп. Особливо після хімічної катастрофи в м. Бхопал (Індія) у грудні 1984 р. організації із захисту навколишнього середовища намагаються загострити увагу громадськості на екологічних проблемах, впливати на поведінку споживачів, а також вимагають ведення політики, спрямованої на захист навколишнього середовища. Здійснюючи політичне лобювання, вони намагаються чинити непрямий тиск на ТНК. Як і в транснаціональних корпораціях, у багатьох організаціях із захисту навколишнього середовища простежується тенденція до створення транснаціональних мережевих структур<sup>391</sup>.

Діяльність і зростання популярності організацій із захисту навколишнього середовища – вираження, елемент організації і мультиплікатор суспільних уявлень про цінності. Якщо ТНК відмежовуються від цих цінностей, то вони мусять зважати на глибокі наслідки, які часто доволі важко кількісно визначити. Це, зокрема, зниження доходу через поширення закликів до бойкоту чи подібні заходи. З огляду на це зрозуміло, що довіра інвестора до керівника підприємства зникає, тому що він вже не бачить передумов для досягнення успіху. Крім цього, нехтування екологічною метою може призвести до виникнення проблем мотивації та ідентифікації серед працівників.

Вплив міжнародних організацій із захисту навколишнього середовища на підприємницьку політику можна показати на прикладі розбіжностей у позиціях «Greenpeace» і «Shell». У 1995 р. британське дочірнє підприємство «Shell» вирішило затопити використаний острів Brent-Spar, де воно видобувало нафту в Північному морі. Тоді як цю у правовому розумінні допустиму спробу некритично сприйняла британська громадськість, німецький «Greenpeace» розпочав кампанію, під час якої повідомляв про пов'язані з таким рішенням екологічні наслідки і закликав до бойкоту філій «Shell» у Німеччині з метою попередження затоплення. Падіння іміджу і фінансові збитки позначилися б не на британській, а на німецькій філії підприємства, яка не мала безпосереднього впливу на прийняття цього рішення. Завдяки активним протестам «Greenpeace», «Shell» цілковито відмовилася від свого наміру і почала разом з нею шукати безпечного для навколишнього середовища шляху вирішення проблеми<sup>392</sup>.

Як і для інших управлінських функцій, для менеджменту паблік афеарз можна виділити чотири типові альтернативи організації, що перебувають у тісній взаємозалежності з відповідною підприємницькою стратегією й організаційною структурою. Ці альтернативи ми коротко розглянемо далі, а потім наведемо основні характерні риси транснаціонального менеджменту паблік афеарз.

---

<sup>391</sup> Bode T. Zur Strategie von Umweltinitiativen. Das Beispiel Greenpeace / T. Bode (hrsg. v. U. Steger). – In: Handbuch des Umweltmanagements: München, 1992. – S. 207–216, S. 208

<sup>392</sup> Mantow W. Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland. Ausgearbeitet im Auftrag der Deutsche Shell AG / W. Mantow. – Hamburg, 1995; Vorfelder J. Brent Spar oder die Zukunft der Meere / J. Vorfelder. – München, 1995

На підприємствах з інтернаціональними принципами управління приділяють невелике значення менеджменту паблік афеарз. Функція дочірнього підприємства обмежена тим, щоб запозичити концепцію підприємницької філософії, вироблену в материнській організації. Визначення мети зацікавлених груп у відповідних країнах перебування, навпаки, не піддається системному аналізу, а також його не розглядають при прийнятті стратегічних рішень підприємства.

Така постійна неувага до соціально-політичної мети зацікавлених груп може простежуватися лише на тих підприємствах, чия міжнародна активність відносно невисока й обмежена галузями, які не є значущими із соціально-політичної точки зору.

*Мультинаціональний менеджмент паблік афеарз* базується на тому, що успішна діяльність окремих іноземних дочірніх підприємств потребує не лише постійного пристосування до потреб певних ринкових зацікавлених груп, а й врахування мети соціально-політичних зацікавлених груп. Ось чому для іноземних дочірніх підприємств характерні систематичне використання інструментів менеджменту паблік афеарз й інтенсивність відносин з важливими зацікавленими групами. Через те, що керівні посади займають переважно співробітники з країни перебування, які, як правило, підтримують тісні емоційно-пізнавальні відносини з цією країною, небезпека конфлікту з соціально-політичними групами є незначною.

Мультинаціональний менеджмент паблік афеарз, передусім, придатний для таких корпорацій, дочірні підприємства яких працюють у країнах з неоднорідними умовами зовнішнього середовища. Чітко зорієнтоване на країну перебування спрямування інструментів менеджменту паблік афеарз все-таки ускладнює міжнародні ефекти навчання, а також урахування міжнародних взаємозв'язків, що значною мірою набувають важливого значення завдяки глобалізації.

Серед сучасних тенденцій важливого значення набирає глобальний менеджмент паблік афеарз. Це виражається у тому, що за політику глобалізації відповідає не іноземне дочірнє підприємство, а материнська організація. Насамперед на ТНК, що працюють у галузях, які мають відношення до соціальної або екологічної політики: хімічній галузі, генних чи біотехнологій, тютюновій, галузі видобування корисних копалин і їх переробки, часто створюють центральне штабне відділення, котре займається розвитком та перенесенням стандартизованої й обов'язкової стратегії паблік афеарз. Іноземні дочірні підприємства володіють лише невеликим обсягом знань про важливі зацікавлені групи відповідної країни і налагодили незначні контакти з ними. Глобальний менеджмент паблік афеарз, перш за все, полягає в тому, щоб підтримувати зв'язки з міжнародними організаціями, такими як ООН, ЄС, ОЕСР, що мають високий ступінь централізації. До того ж це полегшує розвиток і перенесення єдиної у міжнародному плані стратегії щодо глобальних завдань. Відносини з децентралізовано діючими зацікавленими групами – засобами масової інформації, організаціями із захисту

навколишнього середовища, церквами, недержавними організаціями – навпаки, мають високий ступінь конфліктності. Стандартизація інструментів менеджменту паблік афеарз у міжнародному масштабі ускладнює вчасне розпізнавання особливих у національному масштабі соціально-політичних цілей і врахування їх при прийнятті підприємницьких рішень.

Як вже було неодноразово зазначено, основна мета *транснаціонального менеджменту паблік афеарз* – одночасне використання національних відмінностей, ефекту масштабу і переваг об'єднання. Різні природні, правові, економічні, політичні чи культурні умови в окремих країнах менеджери не сприймають як обмеження, а свідомо використовують їх для досягнення конкурентних переваг. Однак це означає, що вдосконалення певних завдань або діяльність соціально-політичних зацікавлених груп в одній країні може на основі багатьох взаємозалежностей між окремими підрозділами підприємства впливати не лише на дочірні підприємства, що працюють у даній країні, а й на ті, що діють в інших країнах чи на материнську організацію. Ось чому ТНК, що використовують транснаціональну філософію управління, виявляють щодо соціально-політичних завдань і зацікавлених груп особливо високу чутливість, яка, зокрема, потребує транснаціонального менеджменту паблік афеарз. Йому властиві такі характерні риси:

- децентралізація менеджменту паблік афеарз;
- вдосконалення принципів диференційованої підприємницької етики.

Як вже згадувалося, ТНК взаємодіють не лише з національними, а й значною мірою, з міжнародними зацікавленими групами, що спостерігають не тільки за поведінкою окремих дочірніх підприємств у країнах перебування, а й за діяльністю ТНК загалом і роблять спроби впливати на неї. Глобалізація економіки також веде до того, що соціально-політичні завдання не обмежуються окремими країнами, а вони набувають світового значення.

Таким чином, **глобалізація соціально-політичних цілей і зацікавлених груп** аналогічно до глобалізації підприємств веде до того, що конфлікти часто вирішують не в тій країні, де слід шукати їхні причини, а в тій, де зацікавлені групи можуть найліпше реалізувати свою мету (див. схему 4.17).

Пов'язані з **переміщенням у регіон конфліктів** ризику для ТНК можна простежити на прикладі хімічної катастрофи в м. Бхопал (Індія), що відбулася у 1984 р. 2 і 3 грудня 1984 р. на дочірньому підприємстві американського хімічного концерну «Union Carbide» у м. Бхопал трапився нещасний випадок, внаслідок якого, за офіційними даними, загинули 2800 і були травмовані 200 000 осіб. Жертви подали позов материнській організації «Union Carbide» для відшкодування збитків. Це було обґрунтовано тим, що індійське дочірнє підприємство недостатньо капіталізоване і не може приймати самостійно рішення, наприклад щодо поліпшення безпеки працівників.

Через те, що вимоги щодо компенсації збитків постраждалим, висунуті перед американським судом, становили близько 100 млрд. дол., відкриття процесу

американськими судами і винесення вироку «Union Carbide» могло би призвести до його банкрутства. Все ж американський суд, що займався позовом, відхилив позов проти материнської організації. Таке рішення було обґрунтовано мовними проблемами, високими транспортними витратами для позивачів, неприпустимими витратами для американських платників податків. Принципово можливість відповідальності американської материнської організації перед індійським дочірнім підприємством, навпаки, не було відкинуто.

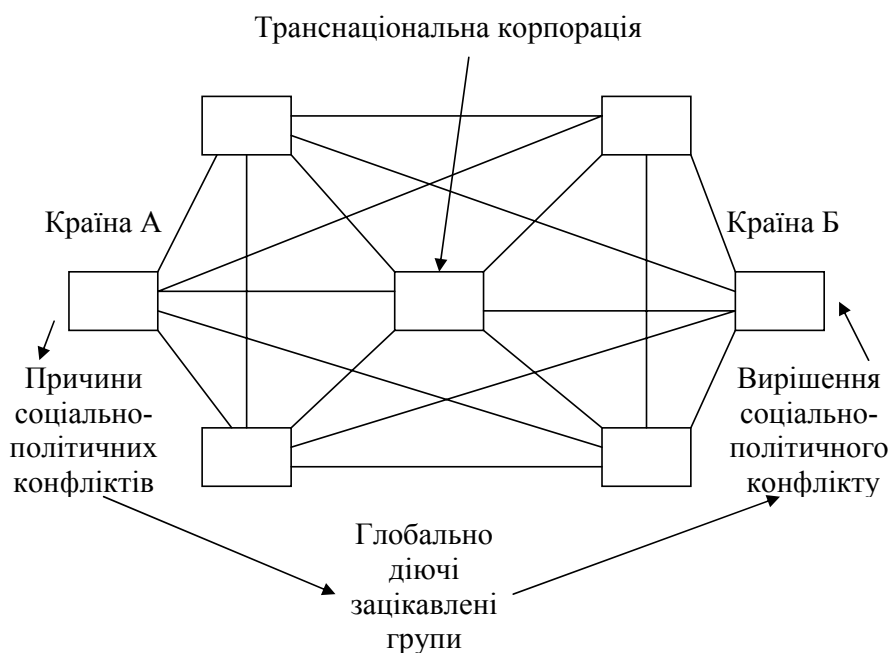


Схема 4.17. Перенесення конфлікту в регіон через глобально діючі соціально-політичні зацікавлені групи

Якщо б вимогу глобальної підприємницької відповідальності в майбутньому було дотримано, то це було б пов'язано з переміщенням судової відповідальності у той правовий простір, де чинна правова система показала би себе у найбільш вигідному світлі щодо постраждалої від діяльності ТНК сторони. Обмеження відповідальності у регіоні стало б можливим лише в тому разі, якщо б відповідна материнська організація змогла довести вину саме дочірнього підприємства.

Централізований і стандартизований у світовому масштабі менеджмент публік афеарз нездатний вчасно розпізнати різні у національному контексті суспільні завдання, налагодити та підтримати відносини з важливими соціально-політичними зацікавленими групами. З огляду на це для менеджменту публік афеарз потрібно делегувати відповідальність окремим регіональним

підприємницьким одиницям, оскільки ці завдання через географічну близькість і особисті відносини, як правило, можна ефективніше виконати. Таку децентралізацію менеджменту паблік афеарз слід доповнити відповідними **персональними координаційними інструментами**, серед яких – міжнародні робочі групи і команди паблік афеарз.

Вище вже було вказано на велике значення, якого надають підприємницькій етиці під час аналізу соціально-політичних завдань і діяльності зацікавлених груп. Концепція *підприємницької етики* базується на припущенні, що управлінська «потужність» ринку і права, з точки зору глобалізації економіки, дедалі більше стає недостатньою для того, щоб всі моральні вимоги зацікавлених груп підприємства набули відповідного значення. Вирішення моральних конфліктів передбачає як використання легітимивних правових норм залежно від ситуації, так і самостійне доповнення права за допомогою конкретизації особистих обов'язків.

Тоді як концепція підприємницької етики через недостатню універсальність людських цінностей навіть у національному контексті відзначається труднощами у застосуванні, ТНК, крім цього, зіштовхуються з безліччю інших проблем<sup>393</sup>. Це підтверджує такий приклад.

У Пакистані, Бангладеш, Індії та багатьох інших країнах, що розвиваються, закон дозволяє дитячу працю або обмежує її незначною мірою. Дитячу працю часто використовують у текстильній і легкій промисловості, причому діти рідко бувають старші 10 років і за дуже низьку плату виконують інтенсивну й часто небезпечну для здоров'я роботу.

Іноземні підприємства, що працюють у цих країнах або отримують товари з їхніх підприємств, мусять зробити вибір, погоджений з чинними в даних країнах законами про дозвіл на дитячу працю, або наполягати на чинності норм промислово розвинутих країн Заходу як щодо власних підприємств, так і щодо постачальників. При цьому проблема полягає в тому, що, передусім, бідні та багатодітні сім'ї не можуть виживати без грошей, що заробляють їхні діти. До того ж відмова від дитячої праці призведе до підвищення витрат на заробітну плату, що може зробити інвестиції, зорієнтовані на витрати, неприбутковими. Через це, що заборона дитячої праці у цих країнах не є важливим соціально-політичним завданням і таку вимогу не ставить певна важлива зацікавлена група, то характерними є терпимість та пристосованість до національних умов.

Глобалізація соціально-політичних завдань і діяльності зацікавлених груп, а також наявність можливості перенесення конфлікту в регіони призводять до того, що при оцінюванні підприємницької діяльності використовують не лише закони і моральні засади відповідної країни перебування, а й закони

---

<sup>393</sup> Staffebach B. Ethik im internationalen Management / B. Staffebach (hrsg. v. C. Scholz u. J. Zentes. Bd. 2) – Strategisches Euro-Management: Stuttgart, 1998. – S. 111–129, S. 123

країни походження або інших країн перебування. Зацікавлені групи у промислово розвинутих країнах Заходу незалежно від національного законодавства морально засуджують дитячу працю і часто закликають до бойкоту тих підприємств, що її практикують або толерантно ставляться до постачальників, які цю працю використовують. Насамперед, азіатські країни сприймають відповідні засудження як моральну опіку, що не є доцільною щодо панівних у цих країнах культурних цінностей і чинних норм, а також наявних економічних умов. ТНК вважають, що до них висуюють суперечливі вимоги, одночасно врахувати які неможливо.

Зважаючи на **плюралізм людських цінностей і норм**, про які ми вже згадували при розгляді постмодерністської теорії міжнародного менеджменту, видається доцільним розрізнення таких **рівнів універсальності етичних принципів**:

- перший рівень утворюють *універсальні принципи* (ті, що закріплені у Декларації прав людини, ухваленій у 1948 р. ООН, або Європейській конвенції прав людини). До них входять право на життя та тілесну неушкодженість, право на свободу і рівність. Універсальні принципи завжди і всюди дійсні, тобто підприємство, діяльність якого лише в одній країні суперечить їм, діє відповідно до основ моралі неправильно;
- другий рівень утворюють *ситуативно залежні принципи*, які можна оцінити тільки з огляду на відповідні особливі умови. Приклад цього – вищезгадана проблема дитячої праці. Тоді як у країнах Заходу вона, безумовно, суперечить етичним принципам, дитяча праця у країнах, що розвиваються, допустима. Власне, у конкретному випадку потрібно розглянути вік і рівень розвитку дітей, перспективи здобуття освіти та працевлаштування, рід і складність роботи, відносини у сім'ї, можливість вільного прийняття рішень цими дітьми й інші аспекти. Крім цього, слід перевірити, чи відповідне підприємство може поліпшити становище, в якому перебувають діти певної країни, завдяки, наприклад, розвитку освітніх закладів, виплаті стипендій або подібним заходам і таким чином знизити потребу у дитячій праці;
- третій рівень утворюють *культурно-специфічні принципи*. Сюди входять цінності, що в певних культурах етично можуть бути виправдані, а в інших їх вважають неетичними. Приклад цього – сексуальна привабливість у рекламі, яку в промислово розвинутих країнах Заходу вважають етично виправданою, тоді як в ісламських країнах вона неприпустима.

Залежно від ступеня універсальності етичних принципів можна дійти різних висновків, які варто використати у менеджменті публік афеарз. Універсальні принципи вміщують у статуті діяльності підприємств, що мають обов'язкові в усьому світі інструкції для прийняття рішень і поведінки географічно розпорознених підприємницьких одиниць. Відхилення від універсальних принципів неприпустимі ні за яких умов. Залежно від ситуації їх мож-



на оцінити, використовуючи методи перевірки особливих обставин. Це потребує від співробітників, які працюють у чужих культурних умовах, передусім високої чутливості. До того ж етичну відповідність підприємницьких рішень можна перевірити і забезпечити завдяки постійному діалогу зі всіма важливими зацікавленими групами.

З огляду на невелике значення, яке дослідники приділяли в минулому менеджменту паблік афеарз, порівняно з іншими функціями міжнародного менеджменту, на сучасному етапі наявна незначна кількість емпіричних досліджень з цієї проблематики. До того ж вони аналізують окремі аспекти менеджменту паблік афеарз і лише незначною мірою відображають міжнародний аспект. Крім цього, характерні риси транснаціонального менеджменту паблік афеарз досі несистематизовані й емпірично не досліджені.

Кількість конфліктів ТНК, що зростають та їх загострення з діючими у світовому масштабі зацікавленими соціально-політичними групами вказують на те, що ця функція управління набуває дедалі більшого значення, особливо на тих підприємствах, які працюють у галузях, що містять соціальний чи екологічний аспект. Зменшення можливостей впливу окремих держав на діяльність ТНК завдяки глобалізації економіки призводить до того, що збільшені національні права на суверенітет можуть переноситись на міжнародні організації. Таким чином, значення цих організацій в якості зацікавленої групи ТНК збільшується. Водночас міжнародна мережа електронних засобів масової інформації призводить до того, що конфлікти ТНК із соціально-політичними зацікавленими групами звертають увагу міжнародної громадськості. Взагалі, проаналізувавши етапи його розвитку, можна стверджувати, що значення транснаціонального менеджменту паблік афеарз у майбутньому сильно зросте.



# МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

## Розділ 5

### ЕКОНОМІКА МІЖКУЛЬТУРНИХ ПРОЦЕСІВ

#### **5.1. Економічні основи культурних вимірів у глобальному просторі**

У першому розділі був досліджений культурницький фактор в системі глобальної економіки. Якщо розглядати культуру як цілісне явище, то не можна заперечувати, що традиції та звички, які притаманні окремим етносам, релігійним конфесіям і групам населення суттєво впливають на розвиток економіки та економічні успіхи в окремі періоди часу. Це пояснюється тим, що культура більшою мірою визначає поведінку людей, ніж примітивне переслідування особистої вигоди. Таке розуміння розвивалося як фундаторами класичної політичної економіки Адамом Смітом і Джоном Стюартом Міллем, так і мислителями минулого століття, зокрема Максом Вебером. Позиція останнього особливо актуально звучить нині, коли вирішується проблема формування нового світового економічного порядку. Адже він підкреслював, що новий економічний порядок перш за все зустрічає неприйняття і супротив широких мас. Навіть підприємці не стануть діяти за новими правилами лише на основі мотивації, що закладається у економічних стимулах. Саме тому становлення капіталістичного суспільства значною мірою зобов'язано релігії з огляду на те, що протестантський реформізм сповідував накопичення багатства і добробут як обов'язок кожного християнина, а не лише як його перевагу.

Недооцінку фактора культури можна пояснити значною мірою економічне відставання країн, що розвиваються від розвинутих країн. З ним треба

пов'язувати також помилки, що допускаються політиками, які сподіваються вирішити завдання економічного розвитку лише на основі переходу до ринку чи посилення ринкових методів господарювання. Невипадково нині серйозно вивчається гіпотеза Р. Патнема щодо того, що із зростанням «альтруїстичності» суспільства підвищується якість його політичних і державних структур. Навряд чи знайдеться фахівець, який дискутуватиме на предмет прямої залежності між економічним процвітанням держави і такими якостями її громадян як ощадливість, працьовитість, завзятість, чесність і терпимість. З іншого боку, ксенофобія, корупція, релігійна нетерпимість, як правило, спонукають бідність і повільний розвиток.

Корені недооцінки ролі культури в економіці криються в тому, що вона позначається на результатах розвитку немиттєво і некороткостроковою перспективи, а через великі проміжки часу. Наприклад, фактор виховання може позначитися на економічній діяльності лише з часом, а не відразу. Так, через покоління треба очікувати позитивних результатів від того, що католики на 3,8%, а протестанти на 2,7% частіше навчають своїх дітей ощадливості, ніж нерелігійні люди, буддисти й індуїсти – на 7,2%, іудеї – на 6,4%<sup>394</sup>.

Якщо споглядати на іншу культуру ззовні, то вона, можливо, не відкриється спостерігачеві. У даному разі краще спочатку розглянути окремі елементи культури. Такий спосіб спостереження може привести до того, що Ви пізнаєте «таємницю», що за поведінкою іноземного партнера стоїть певна логіка і мотивація. Трьома найважливішими елементами, що визначають культуру, є мова, релігія і культурні цінності (такі, наприклад, як питання: «Про яке суспільство йдеться – колективістське або індивідуалістичне?»).

Часто важливішу роль відіграє не те, що сказано, а те, що не сказано. Мова – більше, ніж лише сказані або написані слова. Невербальні комунікації, жести, мова тіла і вираз обличчя передають повідомлення. Якщо ділові партнери не спілкуються однією мовою, невербальна комунікація дає єдину можливість прямого розуміння. Якщо у даній ситуації один з партнерів не знає культурного середовища іншого, то існує ризик неправильно зрозуміти не лише ділового партнера, а й послання абсолютно фальшивих сигналів.

Проте такі непорозуміння можуть трапитися навіть тоді, коли партнери спілкуються однією мовою.

Цілий комплекс елементарних способів поведінки походить з релігії. Релігія для віруючих – спосіб розуміння світу, вона ж, у свою чергу, виникла на основі існуючої культури. Релігійність частково послаблюється у даний час (індустріальні країни) і водночас посилюється (фундаменталізм і сектантство).

---

<sup>394</sup> Венчугов В. В. Культура и экономика [Електронний ресурс] / В. В. Венчугов // Социально-гуманитарное образование. Российский университет дружбы народов. – 2006. – 2 октября – Режим доступа: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/80190>

Релігія може мати сильніший вплив на стратегію підприємства, ніж прийнято вважати. Так, в арабських країнах часто застосовують вислів: «Так хоче Бог». У такій формі виявляється повага перед вищою силою, віра у наперед визначену долю. Цей підхід простежується у всіх сферах життя.

У суспільстві також відіграють велику роль забобони (наприклад, в Азії, духи, місячні цикли і гадалки). В Азії астрологи можуть визначати, де і коли буде побудовано нову господарську споруду. Крім цього, деревина, призначена для будівництва, має походити з одного лісу для уникнення неузгодженості між менеджерами даної фірми при прийнятті рішень у майбутньому. Будівлі мають налічувати непарну кількість кімнат, щоб принести щастя.

Значний пласт елементів культури пов'язаний із культурними цінностями. **Цінності** – розуміння, норми поведінки, основні погляди груп і осіб. Вони можуть бути набутими або, як норми та звичаї, формально привнесеними ззовні. Цінності самі собою не можуть бути помітними для зовнішнього спостерігача. Їх можна визначити за допомогою існуючих символів. У господарському значенні важливими є цінності, які поділяють великі групи людей, котрі чинять значний вплив на поведінку споживачів і організацій. Ними вважають:

- **національну свідомість.** Вона може стримувати міжнародну діяльність. У даному разі пропонують маскування національного походження (наприклад, фірма «Opel») або досягнення високого ступеня почуття задоволення для того, щоб, використовуючи або беручи до уваги національну свідомість, добиватися успіху;
- **соціальну поведінку.** Ставлення до поведінки статей, ролі великої сім'ї, створення ідеологічно обумовлених та професійних спілок порізному визначають соціальну поведінку. Навіть на доволі однорідних ринках Європи існують значні відмінності у ставленні до сім'ї й особистих цінностях<sup>395</sup>.
- **поведінку споживачів.** Типи поведінки споживачів визначають фахівці з міжнародного маркетингу;
- **рівень освіти і діючу технологію процесу.** Індикаторами у даному разі є: частка витрат на освіту в соціальному продукті, витрати на дослідження і розвиток, кількість запатентованих винаходів;
- **риса характеру.** Вони виявляються у деяких осіб, але й тут існують певні національні особливості. Зокрема, це: пунктуальність, кооперативність, серйозне ставлення до роботи, гнучкість у прийнятті рішень тощо;
- **корупційний менталітет.** Це дуже важлива для міжнародного бізнесу характеристика. Тоді як у деяких країнах активне і пасивне хабарництво штрафують, і/або воно є ганебним, видається, що фірми при

---

<sup>395</sup> Hünenber R. Internationales Marketing / R. Hünenber. – Landsberg, Lech, 1994. – S. 63  
308

нестабільній політиці держави свідомо використовують корупцію, для того, щоб захистити себе від невпевненості(див. 5.1).

Таблиця 5.1.

**Сімейні й особисті цінності в європейських країнах**  
(за станом на 2008 р.).

Погодженість, %	D	F	GB	I	NL	E
1. Наявність дітей – дуже важливий фактор для хорошої сім'ї	44	64	57	64	54	72
2. Жінці для щастя потрібні діти	34	68	19	62	11	46
3. Треба сприяти розвитку особи	84	85	78	93	83	87

Культури відрізняються між собою за багатьма аспектами, що можуть впливати на поведінку і таким чином породити непорозуміння, неузгодженість або конфлікти. На думку Ф. Клакхона і Ф. Стротбека, культури відрізняються між собою за такими аспектами:

- суть особистості;
- ставлення до природи;
- ставлення до інших людей;
- ставлення до діяльності;
- концепція простору;
- концепція часу.

Основними аспектами особистості є, зокрема, такі:

- *людська суть – це поєднання добра і зла*. Причому вважається, що зміни і поліпшення особистості можливі. Такої думки притримуються представники розвинутих цивілізацій;
- *людська суть – це переважно зло* (пуританські суспільства). Такі суспільства вважають «суспільствами недовіри», тобто у них не можна нікому довіряти;
- *людська суть – це переважно добро* (утопістські суспільства). Такі суспільства вважають «суспільствами довіри».

У деяких країнах люди намагаються регулювати стан природного середовища. Представники розвинутих країн використовують штучні добрива й інсектициди, складне технологічне обладнання для вдосконалення сільськогосподарської продукції і підвищення врожайності. У країнах Далекого Сходу населення намагається взаємодіяти з природою, працювати в гармонії з нею. Жителі Близького Сходу вважають, що людська доля є визначеною наперед. Так, наприклад, якщо тайфун або повінь руйнують село, то в цьому

вбачають Божу волю. Названі підходи можна охарактеризувати як домінування, підкорення і гармонію. Такі різні позиції можуть бути відображені в організаційній практиці. У культурі, де переважає перший підхід, незадовільні результати часто призводять до накладення санкцій або застосування покарань. Якщо переважає погляд, що все наперед визначено, то незадовільні результати діяльності деяких людей вважають неминучими. У культурі, зорієнтованій на гармонію, швидше за все незадовільні результати зрозуміють так, що для їх поліпшення потрібно ще попрацювати.

Особливе місце в системі культурних цінностей займає ставлення до інших людей в аспектах індивідуалізму і колективізму. По-іншому цей вимір ще називають «я»-культури (Північна Америка) та «ми»-культури (Японія, Ізраїль, Китай). Для індивідуалізму характерні велика кількість незначних за розмірами груп і їхня чітка визначеність, а для колективізму – менша кількість груп, але вони більші за розмірами й охоплюють більшу кількість членів, а також відіграють значну роль у суспільстві.

Ставлення до інших людей впливає на політику найму робітників. В індивідуалістських суспільствах віддають перевагу найму на роботу висококваліфікованих працівників, вимагаючи при цьому резюме, де були б вказані основні освітні здобутки і професійні досягнення. Колективістські суспільства також віддають перевагу найму на роботу висококваліфікованих працівників, але рівень їхньої підготовки передусім залежить від лояльності групи і ступеня довіри до них. Часто на роботу приймають друзів або родичів людей, які вже працюють у певній фірмі. Представники індивідуалістських суспільств вбачають у такій практиці найму працівників сімейність.

Організаційні схеми фірм в індивідуалістських і колективістських суспільствах різні. Так, у США, як правило, за організаційними схемами визначають окремі посади шляхом їх найменування, опису функцій та обов'язків, а в Японії вказують сектори, підрозділи і відділи, а самі функції формулюють, застосовуючи групові терміни.

Прийняття рішень у них також відрізняється. В «я»-суспільствах рішення приймають окремі особи, тому процес відбувається швидше, але делегування і впровадження результатів – довше, оскільки потрібно довести і розтлумачити прийняті рішення іншим працівникам. Колективне прийняття рішень не таке гнучке, але більшість або навіть всі члени групи беруть у ньому участь і, відповідно, вже зрозуміли та дали згоду на виконання завдань, що пришвидшує процес виконання рішень.

У міжкультурному просторі розрізняють різне ставлення до діяльності. Представники культур дії (країни Північної Америки) роблять акцент на діях і на цій основі досягають визнання. Менеджери, які є представниками таких культур, що зорієнтовані на результат, стимулюють працівників, обіцяючи підвищення по службі, надбавки до окладу, премії і суспільні відзнаки за успіхи. Представники культур буття (Близький Схід) роблять акцент на мора-

льному задоволенні і насолодженні життям. Люди працюють доти, доки не набридне робота і вона не перешкоджатиме отриманню задоволення від життя. У першому випадку люди працюють для досягнення результату, а в другому – для повнішого насолодження життям.

Ставлення до діяльності впливає на *процес планування*. Представники культур буття планують на тривалий період часу, що є необхідним для виконання завдання. Велика кількість проектів часто потребує років або навіть десятиліть для їх виконання. Представники культур дії вважають, що планування може пришвидшити процес змін, якщо плани чітко вивірені, визначені дати виконання завдань і постійно складаються звіти щодо виконання завдань.

Ставлення до діяльності визначає *мотивацію* людей до праці:

- для досягнення результату представники культур дії максимізують роботу;
- щоб насолоджуватись життям, представники культур буття її мінімізують.

Таким чином, якщо збільшити зарплату в першому випадку, то це підвищить ефективність роботи, а в другому – призведе до оберненого ефекту. Представники культур буття частіше використовують вільний час для проведення його з сім'єю і друзями, ніж на понаднормову роботу. Якщо представник такого суспільства вже набув певного рівня життєвого забезпечення, то його важко змусити працювати більше шляхом підвищення заробітної плати.

Культурний вимір в аспектах *концепції простору* має дати відповідь на такі запитання: «Яким чином використовується простір, конференц-зал? Офіс або будинок слід вважати суспільним чи приватним простором? Коли відвідувач може увійти до офісу одразу, а коли повинен чекати дозволу тощо?»

У країнах Північної Америки приватні офіси надають більш поважним працівникам, а загальні офіси розмежовують перегородками. Важливі зустрічі відбуваються за зачиненими дверима переважно в офісі менеджера, що є великим і приватним. При цьому роблять мінімальну кількість перерв.

В Японії офіси, як правило, не мають перегородок, тому керівники працюють в одному приміщенні з підлеглими.

Менеджери зарубіжних компаній зыштовхуються часто з різними сповіданнями *концепції часу*. У багатьох країнах люди не звикли працювати за конкретним часовим графіком. У країнах Північної Америки люди пунктуальні щодо часу виходу на роботу, початку проведення засідання або організації певних заходів. Запізнення на ділову зустріч у Північній Європі можуть розцінювати як неповагу до партнера, що може призвести до розриву ділових відносин. Водночас у країнах Південної Америки або Африки запізнення – це норма.

Так, існує різниця в цьому щодо часової орієнтації *на минулий, майбутній або теперішній час*. Власне, багато європейців зорієнтовані на минуле – збереження історії і продовження традицій, а представники країн Північної

Америку вважають традиції менш важливими у бізнесі. Ділові люди цього регіону концентрують увагу на теперішньому і найближчому майбутньому, вони переважно обговорюють досягнення 5 або 10-річних планів. Практика найму в даному разі короткотермінова. В Японії ж практика найму працівників є довготерміновою і там вкладають великі інвестиції у професійне зростання працівників.

Вищевикладене відображено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Виміри культурної орієнтації**

Культурний вимір	Культурна орієнтація у США	Контрастна культурна орієнтація
Суть особистості	Поєднання добра і зла	Домінування добра Домінування зла
Приклад	<i>Наголошено на розвитку і професійному зростанні, створено умови для вдосконалення працівниками вмінь і навичок</i>	<i>Зміни неможливі. Наголошено на відборі і відповідності особи, тобто здійснюється відбір відповідної людини для визначеної посади</i>
Відношення до природи	Люди домінують над природою	Гармонія Підкорення
Приклад	<i>Рішення приймають з метою пристосування природи до потреб людини</i>	<i>Рішення приймають з метою захисту природи, забезпечуючи при цьому задоволення людських потреб</i>
Відношення до інших людей	Індивідуалізм	Колективізм
Приклад	<i>Менеджер персоналу вивчає освітні здобутки і професійні досягнення кандидатів для відбору найбільш кваліфікованого на відповідну посаду</i>	<i>Менеджер персоналу здійснює відбір на роботу родичів і друзів працівників фірми</i>
Вид активності	Діяльність	Буття
Приклад	<i>Люди інтенсивно працюють з метою досягнення певної мети, максимізуючи при цьому обсяг робіт</i>	<i>Люди працюють стільки часу, щоб забезпечити нормальний життєвий рівень. При цьому вони максимізують обсяг роботи</i>
Концепція простору	Приватний	Суспільний
	<i>Зустрічі та наради відбуваються у великих офісах за зачиненими дверима з найменшою кількістю</i>	<i>Наради проводять в офісах невеликих розмірів з відчиненими дверима і з великою кількістю</i>



	<i>перерв</i>	<i>перерв</i>
Концепція часу	Майбутній/теперішній	Минулий/теперішній
Приклад	<i>Політику компанії розробляють на 5, 10, 15 і 20 років, але акцент роблять на основних завданнях даного року і квартальних звітах; при цьому наголошують на гнучкості у роботі і запровадженні інновацій</i>	<i>Політика компанії поточного року відображає політичні рішення 10-річної давності</i>

(Джерело:<sup>396</sup>).

## 5.2. Культурні виміри в економіці та формування міжкультурного менеджменту

Культура у економічному сенсі визначає цінність працівника з точки зору його готовності сприймати і виконувати функції, що покладає на нього організація. Тому для систем менеджменту актуальним є співставлення культур задля знаходження потрібного стилю поведінки. Дослідженню культурних відмінностей в останні десятиліття приділяється все більше уваги в управлінських науках, особливо за кордоном.

Те, як себе визначає певна культура, насамперед, впливає на ділову практику. Наприклад, в Японії цілі та потреби групи є завжди на першому місці. Класичний американський герой, який за будь-що хоче бути першим, навряд чи є ідеалом. Рішення приймаються шляхом консенсусу. Групової гармонії потрібно досягати в будь-якому випадку. Так, наприклад, японці відмовляють рідко і уникають конфліктів. Навіть у випадку, коли партнер неправий, вони не завжди скажуть йому про це.

Поширені різні теорії, що охоплюють феномен культури. Як правило, йдеться про те, щоб розмежувати поняття «культура» в різних вимірах, що мають бути критеріями для описування і порівняння окремих країн і культур. У науковій літературі представлені різні **культурні виміри**.

Культурні виміри – це певний набір запитань, що використовується для різних культур, але представники культур по-різному дають на них відповіді. Йдеться про культурні аспекти, які можна відносно визначити в міжкультурному плані.

Найпоширенішими характеристиками культур є культурні виміри голландського економіста Г. Хофстеде, який проаналізував велику кількість міжкультурних досліджень, присвячених особливостям поведінки, зумовленої різною

<sup>396</sup> Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 19

культурною належністю. Дані науковця базувались на дослідженнях 40 країн, включаючи як культури народів Сходу, так і Західної Європи. Вивчення відмінностей у поведінці 160 тис. менеджерів і працюючих в американських транснаціональних корпораціях здійснювалося двічі щодо п'яти визначених Г. Хофстеде вимірів культурних цінностей. Учений виявив надзвичайно важливі особливості у поведінці та позиціях співробітників і менеджерів різних країн, які працюють у мультинаціональних корпораціях, що не змінюються з часом. Г. Хофстеде стверджував, що на основі національної культури можна пояснити відмінності щодо цінностей і позицій у робочій обстановці більше, ніж на основі зайнятого становища в організації, професії, віку або статі.

Підсумовуючи найважливіші особливості, вчений визначив чотири виміри – фактори національної культури, що, на його думку, визначають способи структурування та управління організаціями.

- Дистанція влади (power distance) – готовність позитивно сприймати нерівність у розподілі влади і статусу в групі, організації чи суспільстві.
- Уникнення невпевненості (uncertainty avoidance) – готовність приймати нестабільність життєвих і виробничих умов, з одного боку, і потреба в захисті від непередбачуваних обставин, – з іншого.
- Чоловіче / жіноче начало (masculinity/femininity) – баланс між так званими «чоловічими цінностями», такими як гроші, власність і успіх, і «жіночими цінностями» – якість життя, турбота про слабших.
- Індивідуалізм / колективізм (individualism/collectivism) – баланс між «я» та «ми», межа, до котрої кожна особа готова відмовитися від особистих потреб або прав на користь групи, організації чи суспільства, куди вона належить.

У суспільствах з високим ступенем *дистанції влади* встановлюють чіткий ієрархічний порядок, де кожен займає певне становище. В суспільствах із низьким ступенем дистанції влади критикують ієрархічну систему, а надають перевагу розподілу повноважень у структурі організації.

У країнах першого типу влади як, наприклад, Філіппіни, Венесуела, Індія, менеджери і підлеглі вважають, що уникнення певних шаблів ієрархічної драбини не відповідає законам субординації. В цих державах переважають норми і цінності, що базуються на ієрархічних уявленнях. Представники цих культур використовують повноваження і владу, щоб координувати працю і поведінку індивідів, у яких сформувались такі погляди.

- ті, кому належить влада, можуть розраховувати на особливі права і привілеї;
- начальники і підлеглі – це різні категорії людей.

Авторитарний стиль управління характерний більше для тих культур, де гостріше сприймають відмінності в статусі людей, аніж в умовах культури.

Для країн другого типу більше властива децентралізація влади та участі працівників у справах компанії.

У державах із низьким ступенем дистанції влади як, наприклад, Ізраїль чи Данія, розподіл повноважень у структурі організації підлеглі розцінюють як нормальне явище, оскільки це сприяє ефективнішому виконанню роботи. Так, індивіди в умовах цих культур дотримуються таких поглядів:

- підлеглі повинні мати доступ до керівництва;
- використання влади – само собою ні благо, ні зло; все залежить від мети і наслідків її використання.

І навпаки, в державах із високим ступенем дистанції влади працівники уникають протиріч із керівником, рішення приймаються автократично, віддається перевага непартисипативному стилю управління, комунікація здійснюється зверху вниз. Цей тип влади характерний для країн із тропічним і субтропічним кліматом, високою густиною населення і невисоким рівнем життя (див. табл. 5.3).

Таблиця 5.3.

**Критерії визначення дистанції влади**

Критерій	Низький ступінь дистанції влади	Високий ступінь дистанції влади
Прийняття нерівності між батьками і дітьми, учнями і вчителями, слабкістю і силою	Незначне	Значне
Рівень централізації	Низький	Високий
Відмінності в доходах	Незначні	Значні
Чисельність середнього класу	Велика	Мала
Символи статусу	Не дуже важливі	Важливі
Стиль управління	Демократичний	Патріархальний, авторитарний
Права	Однакові для всіх	Привілеї
Основа влади	Виконання функціональних обов'язків	Сімейні, дружні стосунки
Зміна політики	Шляхом еволюційних змін	Шляхом революційних змін
Політична система	Демократія	Автократія, олігархія

(Джерело:<sup>397</sup>).

*Уникнення невпевненості* як культурний вимір відображає ступінь невпевненості людей у суспільстві і те, яким чином вони намагаються уникнути загрозливих ситуацій для забезпечення стабільності в роботі (кар'єрне зростання) тощо.

У суспільствах із високим індексом уникнення невпевненості надають перевагу формальним законам і неформальним правилам, що визначають «правильну» поведінку. Суспільства з низьким індексом уникнення невпевненості відкриті прогресивним ідеям, їхнім членам більше властиві спонтанність і прагматич-

<sup>397</sup> Kiesel M. Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende / M. Kiesel, R. Ulsamer. – Cornelsen Verlag: Berlin, 2000. – S. 34

ність. Вони керуються певними правилами більше з причин розважливості, ніж через невпевненість.

Принцип життєвого найму характерний для країн із високим ступенем уникнення невпевненості (Японія, Португалія, Греція); тоді як принцип частих змін місць роботи властивий країнам із низьким ступенем уникнення невпевненості (Сінгапур, Гонконг, Данія, США).

Так само як у вселенському розвитку, в економіці важливим є взаємозв'язок двох начал «їнь» і «янь», що проявляється у формі розподілу на чоловіче і жіноче. *Чоловіче начало* відображає, якою мірою в суспільстві значущими є готовність до конкуренції, рішучість у досягненні певної мети чи бажання заробити гроші (матеріальний вимір), рекорди, досягнення, героїзм. *Жіноче начало* відображає ступінь домінування цінностей людських стосунків, інтерес до інших людей, духовні цінності, схильність до компромісів, скромність, турбота, якість життя. Чоловічі та жіночі цінності проявляються більшою чи меншою мірою в усіх культурах, але скандинавські країни і Нідерланди вважаються суспільствами з жіночим началом, а Японія, англосаксонські та германські держави – з чоловічим.

Відповідно до досліджень Г. Хофстеде, в суспільствах, де домінує чоловіче начало більш чітко визначають ролі статей, ніж у суспільствах із жіночим началом. Так, наприклад, у суспільствах другого типу жінки можуть керувати вантажними машинами чи практикувати в юридичній справі, а чоловіки займатися балетом або домашнім господарством. Це підтверджує, що скандинавські країни більш феміністичні. В Японії та Австрії – суспільствах першого типу – звикли, що жінка веде домашнє господарство і не працює за межами дому. В США бажання жінки працювати підтримується: їй надається певна допомога в піклуванні про дітей у вигляді відпусток по догляду за дитиною та дитячих садків. У Швеції вважають, що жінка має працювати, тому відпустку по догляду за дитиною надають як матері, так і батькові (див. табл. 5.4).

Ця ознака має важливе значення для мотивації на робочому місці. Японські гуртки якості, наприклад, переважно намагаються досягти максимальної якості (чоловіче начало – високий ступінь уникнення невпевненості), тоді як шведські робочі групи з інновації прагнуть посилити задоволення роботою і гнучкість (жіноче начало – низький ступінь уникнення невпевненості).

У діловій культурі *індивідуалізм* – це прагнення людини до вираження своєї індивідуальності, особистості. Той, хто виявляє індивідуалізм у поглядах, вчинках, поведінці, є індивідуалістом. Це означає, що люди піклуються тільки про себе і найближчу родину. На противагу індивідуалізму «колективізм» характеризується тим, що люди ідентифікують себе з певною групою (як, наприклад, родина, клан, організація тощо). Вони сподіваються, що група піклуватиметься про своїх членів, захищатиме їх, зважаючи на їх лояльність.

Таблиця 5.4.

**Критерії визначення чоловічого / жіночого начала**

Критерій	Жіноче начало	Чоловіче начало
Переважаючі цінності	Піклування, підтримка нужденних, поміркованість, охорона навколишнього середовища	Власність, успіх, захоплення успішними людьми, честолюбність
Поведінка в конфліктних ситуаціях	Без насильства	Боротьба, конкуренція
Спрямованість	На середнє	На найкраще
Професійний вибір	Всі можливості	Залежно від статі
Зміст життя	Жити	Працювати

(Джерело:<sup>398</sup>).

Згідно з філософською концепцією детермінізму, японську культуру визначають як колективістську (характерним є принцип колективізму), тобто таку, де група має визначати поведінку і позиції її членів. На відміну від колективізму, індивідуалізм таких культур, як північноамериканська, проявляється у тому, що кожна людина сама визначає свої поведінку та погляди. Люди в цих країнах вважають також, що існують загальнолюдські цінності, які мають поділяти всі члени суспільства, тоді як у колективістських культурах наголошують, що різні групи можуть мати різні цінності. Так, жителі Північної Америки (індивідуалісти) вважають, що північноамериканський тип демократії мають визнавати всі, а жителям Японії (колективісти) таку точку зору зрозуміти важко.

Переважно індивідуалізм відрізняється від колективізму тим, які відповіді дають особи на такі запитання: «Чи я роблю те, що ліпше мене, чи те, що ліпше для групи? Чи я сам піклуюся про себе, чи група піклується про мене? Чи я сподіваюсь на те, що мене наймуть на роботу завдяки необхідному рівню освіти і досвіду, чи завдяки тому, що я належу до певної сім'ї чи соціального класу? Чи я очікую просування по службі завдяки своїм успіхам у роботі чи враховуючи робочий стаж у компанії?»

Важливими цінностями колективізму є гармонія, збереження обличчя, виконання обов'язків стосовно батьків, групи, суворе підпорядкування, охорона природи тощо. Ці цінності настільки значущі, що між членами групи немає конкуренції. Ієрархія ґрунтується на статусі особи (вчитель – учні; батьки – діти; керівник – підлеглий). Однак конкуренція з іншими групами є доволі інтенсивною.

<sup>398</sup> Kiesel M. Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende / M. Kiesel, R. Ulsamer. – Cornelsen Verlag: Berlin, 2000. – S. 37

Країни з колективістською культурою – це спільноти вищого рівня. Вони мають ряд цінностей, невизнання котрих карається законом. Ці культури відзначаються закритістю. Вони характерні для країн Латинської Америки, Африки та Азії.

Індивідуалістські культури характерні переважно для країн Заходу. Група лише частково має змогу впливати на індивідуаліста, оскільки він прагне виразити свою індивідуальність. Але в цих культурах не можна недооцінювати значення об'єднань як груп для проведення вільного часу, особливо молоді, на яку вони мають доволі сильний вплив.

Цінностями індивідуалістів є особиста свобода, визнання іншими, успіх. Все інше підпорядковано задоволенню особистих потреб.

*Таблиця 5.5.*

**Критерії визначення індивідуалістських / колективістських країн**

Критерії	Індивідуалістська країна	Колективістська країна
Орієнтація	Особистісна (я)	Групова (ми)
Місцезнаходження	Країни Заходу	Країни Азії
Розмежування в професійній сфері / в сім'ї	Сильне	Слабке
Впорядкованість системи згідно з рангом	Упорядкована	Невпорядкована
Цінності	Успіх, самореалізація, свобода	Гармонія, обов'язки в групі
Конкуренція	Постійна	Лише між групами
Комунікація	Безпосереднє спілкування за допомогою вербальних засобів	Опосередковане спілкування, невербальна комунікація
Готовність ризикувати	Значна	Незначна
Прийняття рішень	Індивідуальне, авторитарне	Колективне, шляхом консенсусу
Мета діяльності	Власна вигода	Колективна вигода
Компетенція керівника	Фахова	Соціальна, статус
Урегулювання часу	Суворе	Вільне
Основа довіри	Закон	Відносини
Причина конфлікту	Справа, діяльність	Відносини

(Джерело:<sup>399</sup>).

Представники такої культури виявляють підвищену готовність до конфліктних ситуацій. Вони вважають, що краще відкрито піти на конфлікт, ніж

<sup>399</sup> Axel M. Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training / M. Axel, J. Prümper (Clermont, Alois/Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Internationales Personalmanagement). – München, 2000. – S. 349–371, S. 349-371

його уникати. Особистість, як правило, відкрито виражає свою позицію і багато часу витрачає на переконання в своїй правоті ділового партнера.

Індивідуалістські культури – це спільноти нижчого рівня. Так, США є типовим прикладом цієї культури (див. табл. 5.5).

Результатом досліджень Г. Хофстеде є таблиця цифрових величин чотирьох вказаних вимірів для 40 країн. Чим більше число, тим вищими є статус (PDI), ступінь уникнення невпевненості (UAI), індекс чоловічого начала (MAS) та прояву індивідуалістських рис (IDV) (див. табл. 5.6).

Таблиця 5.6.

**Основні фактори національної культури  
і розподіл їхніх цифрових показників (індексів) за країнами**

Фактори національної культури	Дистанція влади	Індивідуалізм / колективізм	Чоловіче / жіноче начало	Уникнення невпевненості
Індекси	PDI	IDV	MAS	UAI
Характерні особливості факторів	Суспільства з високим ступенем дистанції влади (100), низьким (0)	Індивідуалістська країна (100), колективістська (0)	Орієнтація на конкуренцію – чоловіче начало (100), домінування людських цінностей – жіноче начало (0)	Високий ступінь уникнення невпевненості (100), низький (0)
Країни				
Австралія	36	51	90	61
Австрія	11	70	55	79
Аргентина	49	86	46	56
Бельгія	65	94	75	54
Бразилія	69	76	38	49
Великобританія	35	35	89	66
Венесуела	81	76	12	73
Німеччина	35	65	67	66
Гонконг	68	29	25	57
Греція	60	112	35	57
Данія	18	23	74	16
Ізраїль	13	81	54	47
Індія	77	40	48	56
Іран	58	59	41	43
Ірландія	28	35	70	68
Іспанія	57	86	51	42
Італія	50	75	76	70
Канада	39	48	80	52

*Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи*

Колумбія	67	80	13	64
Мексика	81	82	30	69
Нідерланди	38	53	80	14
Нова Зеландія	22	49	79	58
Норвегія	31	50	96	8
Пакистан	55	70	14	50
Перу	64	87	16	42
Португалія	63	104	27	31
Сінгапур	74	8	20	48
США	40	46	91	62
Таїланд	64	64	20	34
Тайвань	58	69	17	45
Туреччина	66	85	37	45
Філіпіни	94	44	32	64
Фінляндія	33	59	63	26
Франція	68	86	71	43
Чилі	63	86	23	28
Швейцарія	34	58	68	70
Швеція	31	29	71	5
Колишня Юго-славія	76	88	27	21
ПАР	49	49	65	63
Японія	54	92	46	95
У середньому	52	64	50	50
Стандартне відхилення	20	24	25	20

(Джерело:<sup>400</sup>).

Шляхом факторного і кореляційного аналізу чотирьох вищезазначених індексів Г. Хофстеде згрупував 40 країн у вісім груп за рівнем культурного розвитку (див. табл.5.7).

Цих чотири виміри дають змогу проаналізувати проблеми, однаково значимі як для психологів, так і соціологів. На основі індексів певних вимірів можна вплинути на конкретні організаційні структури та їх функціонування в межах прихованих моделей організації, запроваджених людьми (поєднання факторів PDI і UAI). За допомогою їх поєднання часто можна визначити, яка організаційна теорія буде використана в конкретній країні. Інші зміни можна пояснити поведінкою людей, непов'язаних із сферою бізнесу.

<sup>400</sup> Hofstede G. Culture's Consequences, Newbury Park / London/New Delhi / G. Hofstede. – Berlin, 2000. – P. 33. – (In: Kiesel, M./ Ulsamer, R. Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende. Cornelsen Verlag, 1984)



Таблиця 5.7.

**Групи країн за культурними вимірами**

<p><b>Більш розвинуті країни з романомовним населенням</b></p> <p>Високий PDI Високий UAI Середній, прямує до високого IDV Середній MAS</p>		<p><b>Менш розвинуті країни з романомовним населенням</b></p> <p>Високий PDI Високий UAI Низький IDV Низький, прямує до високого MAS</p>	
<p>Бельгія Франція Аргентина Бразилія Іспанія Італія</p>		<p>Колумбія Мексика Венесуела Чилі Перу Португалія</p>	
<p><b>Найрозвинутіші країни Азії</b></p> <p>Середній PDI Високий UAI Середній IDV Високий MAS</p>	<p><b>Більш розвинуті країни Азії</b></p> <p>Високий PDI Низький, прямує до середнього UAI Низький IDV Середній MAS</p>	<p><b>Країни, що мають вихід до моря</b></p> <p>Високий PDI Високий UAI Низький IDV Середній MAS</p>	
<p>Японія</p>	<p>Пакистан Тайвань Таїланд Гонконг Індія Філіппіни Сінгапур</p>	<p>Греція Іран Туреччина Колишня Югославія</p>	
<p><b>Германські</b></p> <p>Низький PDI Середній, прямує до високого UAI Середній IDV Середній до високого MAS</p>	<p><b>Англосаксонські</b></p> <p>Низький, прямує до середнього PDI Низький, прямує до середнього UAI Високий IDV Високий MAS</p>	<p><b>Нордичні</b></p> <p>Низький PDI Низький, прямує до середнього UAI Середній, прямує до високого IDV Низький MAS</p>	
<p>Австрія Ізраїль Німеччина Швейцарія</p>	<p>Австралія Канада Великобританія Ірландія Нова Зеландія США ПАР</p>	<p>Данія Нідерланди Фінляндія Норвегія Швеція</p>	

Разом з цим, Г. Хофстеде підтвердив, що домінуюча модель мотивації залежить від взаємодії вимірів UAI і MAS, заперечивши таким чином універсальність деяких американських теорій мотивації. Г. Хофстеде та інші вчені, провівши початкові дослідження в IBM, надалі продовжували аналізувати культурні відмінності країн<sup>401</sup>.

Г. Хофстеде зазначив, що не лише практична діяльність, а й теорії менеджменту зазнають сильного впливу національного культурного середовища, залежно від того, де вони сформувалися<sup>402</sup>. Він вважає, що терміни «менеджмент» як вид діяльності та «менеджери» як група осіб мають американське походження, оскільки в цій культурі до менеджера ставляться з особливою повагою. Разом з цим, в інших культурах вироблено своє ставлення до людей цієї професії.

Так, у Німеччині авторитетною є швидше професія інженера, ніж менеджера. У цій державі діє ефективна система навчання працівників як у виробничих підрозділах, так і в конторах. Хоча співробітники цих установ і очікують, що керівник розподілить завдання і буде відповідальним технічним спеціалістом, але вони не покладаються на менеджера настільки, як американці.

Відсутній американський варіант менеджера і в Японії. В Японії ядром підприємства є постійні робочі групи. Випускники університетів у Японії спочатку вступають у постійні робочі групи, а вже потім займають різні посади. Контроль за японськими працівниками швидше здійснюють колеги з групи, а не менеджери.

Таким чином, Г. Хофстеде вважає, що історія і культурні особливості Сполучених Штатів Америки чітко пояснюють, чому їхні менеджери діють саме так при вирішенні питань управління, побудови організації, проектування робіт, прийняття рішень тощо. Діяльність американських менеджерів так само, як і японських, німецьких чи французьких, не можна оцінювати з позицій категорії правильності чи неправильності. Кожна група управлінців має свою специфіку.

У процесі дослідження діяльності американських і японських менеджерів було проаналізовано вплив національної культури на процес контролювання ходу виконання бюджету в промислових компаніях. Так, було визначено, що бюджетний контроль передбачає вивчення комунікаційних і координаційних процесів діяльності, необхідних при плануванні бюджету, перспективності складених планів, дієвості узвичаєних правил і необхідності офіційних процедур, прийнятності бюджетних допусків, встановлених у системі, ступеня здійснення управлінського контролю і термінів оцінювання виконання бю-

---

<sup>401</sup> Hofstede G. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth /G. Hofstede, M. Bond // Organizational Dynamics. – 1988. – Spring. – P. 4–21

<sup>402</sup> Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories / G. Hofstede . – Las Vegas, August 1. 1992 . – P.1–21. – (Доповідь представлена на щорічних зборах National Academy of Management)

джету<sup>403</sup>. Оскільки Японію вважають колективістською країною, а США – індивідуалістською, простежуються відмінності і в бюджетному контролі цих держав. Так, американські компанії, на відміну від японських, ширше використовують такі методи, як спілкування і координація діяльності, витрачають менше часу для оцінювання виконання бюджету. Результати дослідження підтверджують, що в США менеджмент має більш виражену ієрархічну природу, де оцінювання і аналізування здійснюють значно частіше.

С. Шнайдер, базуючись на культурних вимірах Г. Хофстеде і власних дослідженнях управлінського персоналу, визначає наступні типи менеджменту<sup>404</sup>.

*Менеджмент стилю вікінгів*

- Децентралізоване прийняття рішень;
- Неформальна комунікація;
- Не чітко визначена мета;
- Координація діяльності переважно на основі цінностей, аніж правил;
- Уникнення конфліктів;
- Неформальні відносини між ієрархічними рівнями;

*Бразильський стиль менеджменту*

- Велике значення ієрархічного статусу авторитету;
- Централізоване прийняття рішень;
- Перевага особистісних стосунків над виконанням завдання;
- Високий рівень гнучкості;
- Орієнтування на короткотривалий період;
- Інтуїтивне прийняття рішень;
- Уникнення конфліктних ситуацій;

*Індонезійський стиль менеджменту*

- Повага до батьків та осяб, що стоять вище;
- Орієнтування на сім'ю;
- Орієнтування на групу;
- Дружні стосунки, готовність допомогти, толерантність;
- Компромісне прийняття рішень.

Оскільки Г. Хофстеде перші дослідження здійснював лише в одній організації – IBM, це викликало сумнів щодо достовірності узагальнених на їх основі висновків. Крім цього, постала проблема, наскільки обґрунтованими і точними є використані показники: «Чи коректно вчений визначає аспекти культури? Чи насправді це найважливіші аспекти? Чи можна в ході досліджен-

<sup>403</sup> Ueno S. The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: an Empirical Study / S. Ueno, U. Sekaran // In: Journal of International Business. – 1992. – Winter. – P. 338

<sup>404</sup> Schneider S. Managing across cultures / S. Schneider, J.-L. Barsoux. – London-New York, et al. 1997. – P. 90

ня визначити всі аспекти культури? Оскільки культура – це дуже тонка матерія, чи можна її виміряти взагалі?»

Культурний розвиток, на нашу думку, може зумовити зміну показників оцінок респондентів у межах чотиридимірної шкали Г. Хофстеде. Наявна також проблема впливу субкультур на респондентів. Якщо анкету заповняли канадійці, то має значення, де вони її заповняли: В Колумбії чи Квебеку? Крім цього, слід визначити, наскільки достовірно узагальнені показники відображають особливості національної культури? Немає також впевненості щодо того, чи можна охарактеризувати культуру чотирма або п'ятьма вимірами. А якщо певні аспекти відсутні, то котрі саме? Пояснити таке явище, як культура, завдання доволі складне.

Незважаючи на критичні зауваження і недоліки, дослідження Г. Хофстеде та інших учених є вагомим внеском у процес вивчення національних культур і їхнього впливу на поведінку людей і стиль управління. Так, Г. Хофстеде застеріг, що управлінський менеджмент як наука не може базуватись на вивченні сукупності умов однієї країни. Він сприяв розвитку цієї науки, досліджуючи особливості культури багатьох держав.

У дослідження культурних вимірів в аспектах розвитку економіки певний внесок зробив французький дослідник Ендрю Лоран. Він вивчав ідеологічну основу і психологію поведінки менеджерів у дев'яти країнах Західної Європи, в США, Японії та Індонезії<sup>405</sup>. Вчений визначив ряд специфічних особливостей і стиль поведінки менеджерів у кожній країні.

Е. Лоран запропонував таку тезу: «Суть ієрархічної структури полягає в тому, що кожен знає, ким він керує». Німці та американці здебільшого не погодилися з цим твердженням, вважаючи, що мета ієрархії – розподіляти завдання так, щоб робота була виконана. На відміну від цього, італійці, японці та індонезійці, як правило, погоджувалися з твердженням Е. Лорана. Ієрархічний порядок дає змогу чітко встановити, хто є керівником.

Е. Лоран висловив також таку тезу: «Для того, щоб забезпечити дійові робочі відносини, необхідно обійти ієрархічну лінію». Шведські менеджери не вважають, що проблема обходу ієрархічних шаблів є настільки важливою. Головне для них – знайти відповідного виконавця визначеного завдання. Італійські менеджери вважають такий обхід відмовою від принципів субординації. Е. Лоран дійшов висновку, що більшість італійських менеджерів реагують на таку відмову, штрафуючи тих, хто не дотримується цих принципів, і змінюючи структуру ієрархічної підпорядкованості.

Американського менеджера, згідно із дослідженнями вченого, вважають майстром вирішувати проблеми. Американські, голландські та шведські ме-

---

<sup>405</sup> Laurent A. The cultural diversity of western conceptions of management? / A. Laurent // In: International studies of management and organizations. – 1983. – Spring-Summer. – P.75–96, P. 75–96

неджері стверджують, що завдання менеджера полягає у наданні допомоги при вирішенні проблем. Французькі менеджери вважають, що людина повинна займати управлінську посаду, якщо у неї немає точних відповідей на запитання, що виникають у процесі роботи.

Ми проаналізували лише резюме відповідей менеджерів щодо вирішення 60 виробничих проблем, які досліджував Е. Лоран. На основі цього дослідження і узагальнення літератури він дійшов висновку, що національність менеджерів істотно впливає на їхні погляди і стиль управління. Дослідження Г. Хофстеде і Е. Лорана підтверджують, що поведінка і установки менеджерів певною мірою формуються під впливом національної культури.

Для теорії міжкультурного менеджменту широке визнання отримали культурні виміри Ф. Тромпенаарса. У своїй теорії він визначає шість культурних вимірів, серед яких важливими для міжкультурного менеджменту є лише п'ять. Вчений протягом 10 років вивчав анкети більш ніж 15000 менеджерів із 28 країн. Становище кожної країни щодо кожного з цих вимірів визначено на основі аналізу відповідей якнайменше 500 менеджерів<sup>406</sup>. Аббревіатури досліджуваних країн подані далі (табл. 5.8).

Культурні виміри Ф. Тромпенаарса:

1. Універсалізм / партикуляризм (конкретність) – соціальні проти особистих обов'язків.
2. Індивідуалізм / колективізм – особистісні потреби на протиположності цілей групи.
3. Нейтральні відносини / афективні – емоційна орієнтація у стосунках.
4. Специфічні відносини / дифузні – рівень втягнутості у відносини.
5. Результат / спостереження – узаконення влади і статусу.

Таблиця 5.8.

**Аббревіатури країн**

Аббревіатура	Країна	Аббревіатура	Країна
AUS	Австрія	MEX	Мексика
BEL	Бельгія	NL	Нідерланди
BRZ	Бразилія	CIS	Колишній СРСР
CHI	Китай	SIN	Сінгапур
CZH	Чехословаччина	SPA	Іспанія
FRA	Франція	SWE	Швеція
GER	Німеччина (не включаючи колишню НДР)	THA	Таїланд
HK	Гонконг	UK	Великобританія
ITA	Італія	USA	США
JPA	Японія	VEN	Венесуела

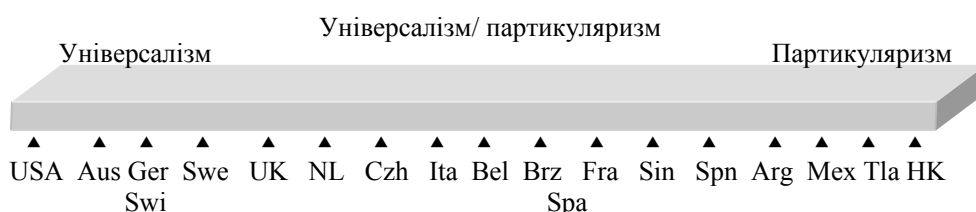
<sup>406</sup> Trompenaars F. *Hanbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht* / F. Trompenaars. – Düsseldorf et al., 1993. – S. 49

Згідно зі ступенем готовності слідувати законам або знаходити основу для їх порушення Ф.Тромпенаарс розділив національні культури на універсальні і партикуляристські (конкретні).

В культурах, де панують універсальні істини, традиційною є висока законослухняність. Морально-етичний стандарт цих культур: «Сократ мені друг, але істина – дорожче», «Закон є закон» – Канада, США, Англія, Скандинавські країни.

У конкретних культурах традиційним є пошук конкретних причин і моральних виправдань для порушення правил. Класичними для таких культур є прислів'я: «Виключення підтверджує правило».

Універсалізм означає, що основні ідеї та традиції можна застосувати скрізь без модифікацій. Партикуляризм передбачає, що обставини диктують, яким чином потрібно використовувати ідеї і традиції.



*Рис. 5.1. Універсалізм / партикуляризм*

*Таблиця 5.9.*

**Характерні риси універсалізму / партикуляризму**

<i>Універсалізм</i>	<i>Партикуляризм</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Базується переважно на правилах, ніж на відносинах</li> <li>➤ Готовність до укладення юридичних контрактів</li> <li>➤ Заслужують довіри ті, хто дотримуються слова або виконують контракт</li> <li>➤ Існує лише одна правда або реальність</li> <li>➤ Справа є справа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Базується переважно на відносинах, а не на правилах</li> <li>➤ Є тенденція до зміни юридичних контрактів</li> <li>➤ Заслужують довіри ті, хто цінує зміну обставин</li> <li>➤ Існує кілька перспектив для кожного учасника</li> <li>➤ Розвиток відносин</li> </ul>

Як приклад цього виміру в сфері бізнесу можна навести те, яку роль відіграють контракти в різних культурах. В універсалістських культурах вони є способом життя, а в партикуляристських процес їх укладання базується на стосунках з людьми, які відіграють важливу роль у поліпшенні стану справ країни. Непорозуміння між бізнесменами-універсалістами і бізнесменами-партикуляристами можуть виникнути на основі ступеня довіри один до одного. Універсалісти вважають, що партикуляристам довіряти не можна, бо вони завжди допомагають своїм друзям, а партикуляристи переконані, що універ-

салістам не можна довіряти, бо вони не допомагатимуть навіть друзям (див. рис. 5.1 та табл. 5.9).

Найчастіше в управлінській практиці використовується культурний вимір, що можна визначити як *індивідуалізм проти колективізму*. Він також є найважливішим виміром відмінностей між культурами. Суть його полягає в тому, як індивід визначає свою позицію: вважає себе незалежною особистістю чи членом групи? Цей вимір також є основним у дослідженні Г. Хофстеде.

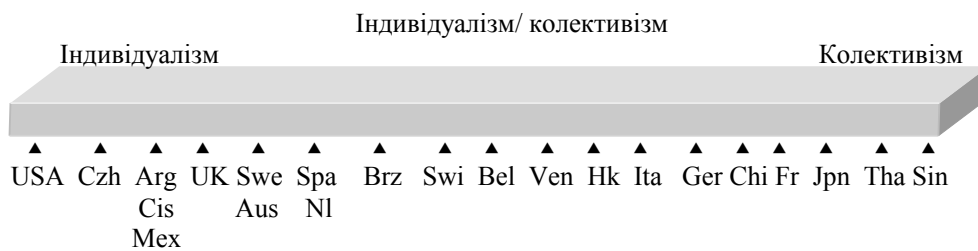


Рис. 5.2. Індивідуалізм / колективізм

У колективістських суспільствах є багато груп, з якими особи ідентифікують себе. Це може бути профспілка, сім'я, нація, корпорація, релігія, професія або державний апарат. Так, французи ідентифікують себе найчастіше з Францією, сім'єю; японці – з Японією, корпорацією; населення колишніх країн соціалістичного табору – з комуністичною партією.

На міжнародний менеджмент значно впливають індивідуалістичні або колективістські преференції в межах різних країн (див. рис. 5.2 та табл. 5.10).

Таблиця 5.10.

**Характерні риси індивідуалізму / колективізму**

<b>Індивідуалізм</b>	<b>Колективізм</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Частіше використовується «я» замість «ми»</li> <li>➤ Під час переговорів рішення у типовому випадку приймається на місці представником організації</li> <li>➤ Досягнення здійснюються самостійно на основі особистої відповідальності</li> <li>➤ Відпустки проводять парами або навіть наодинці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Частіше використовується «ми» замість «я»</li> <li>➤ Під час переговорів рішення у типовому випадку передається делегатом до організації</li> <li>➤ Досягнення здійснює група, що передбачає спільну відповідальність</li> <li>➤ Відпустки проводять у організованих групах або великою сім'єю</li> </ul>

Співвідношення *нейтральні відносин проти емоційних* належить до культурного виміру в економічних відносинах. Йдеться про те, що всі люди виражають емоції, але цей вимір стосується різних способів їх вираження. В емоційних культурах вважають природним відкрито виражати емоції, в нейтральних культурах вважають, що емоції потрібно контролювати.

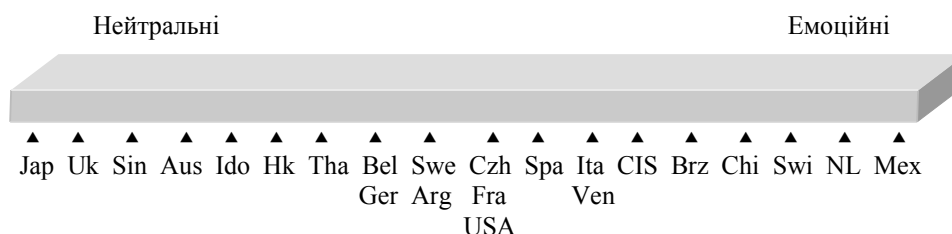


Рис. 5.3. Нейтральні / емоційні відносини

У нейтральних країнах поширена така тенденція, що злість, захоплення або створення напруги вважають непрофесійністю. Навпаки, в емоційних культурах, можливо, колег з нейтральних культур вважатимуть емоційно мертвими або такими особами, які приховують свої справжні почуття під маскою хитрощів. Цей вимір дає змогу з'ясувати таке важливе питання: «Чи потрібно виявляти емоції в ділових відносинах?»

Американці мають схильність проявляти емоції відокремлено від «об'єктивних» і «раціональних» рішень. Італійці та південноєвропейські нації загалом віддають перевагу прояву емоцій і не розмежовують їх. Шведи і датчани – навпаки (див. рис. 5.3 та табл. 5.11).

Таблиця 5.11.

**Характерні риси нейтральних / афективних відносин**

<i><b>Афективні</b></i>	<i><b>Нейтральні</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відображають миттєву реакцію вербально або невербально</li> <li>➤ Виразні сигнали реагування за допомогою міміки або жестів</li> <li>➤ Невимушений фізичний контакт</li> <li>➤ Легко підвищують голос</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Непрозорий емоційний стан</li> <li>➤ Не так швидко виражають свої почуття</li> <li>➤ Дискомфорт при фізичному контакті за межами приватного кола</li> <li>➤ Витончені у вербальному і невербальному спілкуванні</li> </ul>

У науковій літературі значна увага приділяється культурному виміру, що позначається як *специфічні проти дифузних відносин* (див. рис. 5.4 та табл. 5.12). Кожна людина по-різному виражає себе як особистість: від суспільного рівня до особистісного, приватного рівня. Наявні культурні відмінності в розмірах особистісного і суспільного простору, а також у рівні, до котрого люди відчують себе комфортно, спілкуючись з іншими людьми. У специфічних культурах люди мають великий суспільний простір і менший особистісний. Вони відмежовують своє приватне життя від роботи, постійно оберігаючи його. В дифузних культурах особистісний простір, як правило, є більшим, тоді як суспільний є меншим і певною мірою ретельно оберігається. Тому дифузні культури можна



сприймати як холодні, оскільки суспільна сфера більше оберігається, а особистісна є доступнішою, ніж у специфічних культурах.

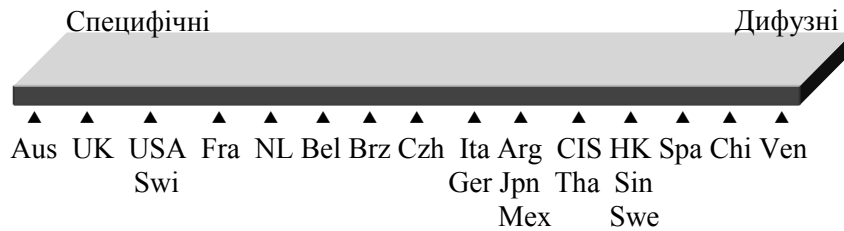


Рис. 5.4. Специфічні / дифузні відносини

Так, наприклад, за допомогою кругових діаграм (див. рис. 5.5) порівнюють тип відносин північних американців (специфічні відносини) з німцями (дифузні відносини). Перші характеризуються невеликим особистісним простором, чітко відмежованим від суспільного простору. Структура особистості німців характеризується великим особистісним простором, відокремленим від незначного суспільного. Це означає, що, наприклад, в Німеччині є нормою звертатися до своїх ділових партнерів за прізвищем, тоді як у США прийнято називати їх за іменем. Американцям німці можуть видатися стриманими, некоммунікательними, тоді як німці можуть сприймати американців як нав'язливих і неввічливих.

Таблиця 5.12.

**Характерні риси специфічних / дифузних відносин**

<b>Специфічні (більш «відкрите» суспільне коло, «закрите» приватне)</b>	<b>Дифузні (більш «відкрите» приватне коло)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проявляються прямо, відкрито і екстравертно</li> <li>➤ Висока мобільність</li> <li>➤ Розмежовує трудову діяльність і приватне життя</li> <li>➤ Різні підходи в спілкуванні відповідно до обставин (ситуація: гер доктор Мюллер на роботі, а Ганс у соціальному оточенні або на певних ділових зустрічах)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проявляються непрямо, закрито або інтровертно</li> <li>➤ Низька мобільність</li> <li>➤ Трудова діяльність і приватне життя тісно взаємопов'язані</li> <li>➤ Усталеність у спілкуванні, особливо при використанні титулів (звань) (ситуація: гер доктор Мюллер – завжди гер доктор Мюллер)</li> </ul>

Таким чином, діяльність у дифузних культурах потребує великих витрат часу. У специфічних ділових культурах діяльність розділяють на «комерцію» і «роботу», і вона відмежовується від приватного життя. У дифузних культурах усе пов'язано між собою. Діловому партнерові може бути цікаво, де його колега ходив у школу, хто його друзі, що він думає про життя, політику, мис-

тецтво, літературу і музику. Це спілкування не вважається тратою часу, бо дає змогу визначити характер особи і сформувати дружні стосунки. Крім цього, це практично унеможливорює обман. Налагодження стосунків між діловими партнерами є не менш важливою діяльністю, ніж виконання визначеного завдання.

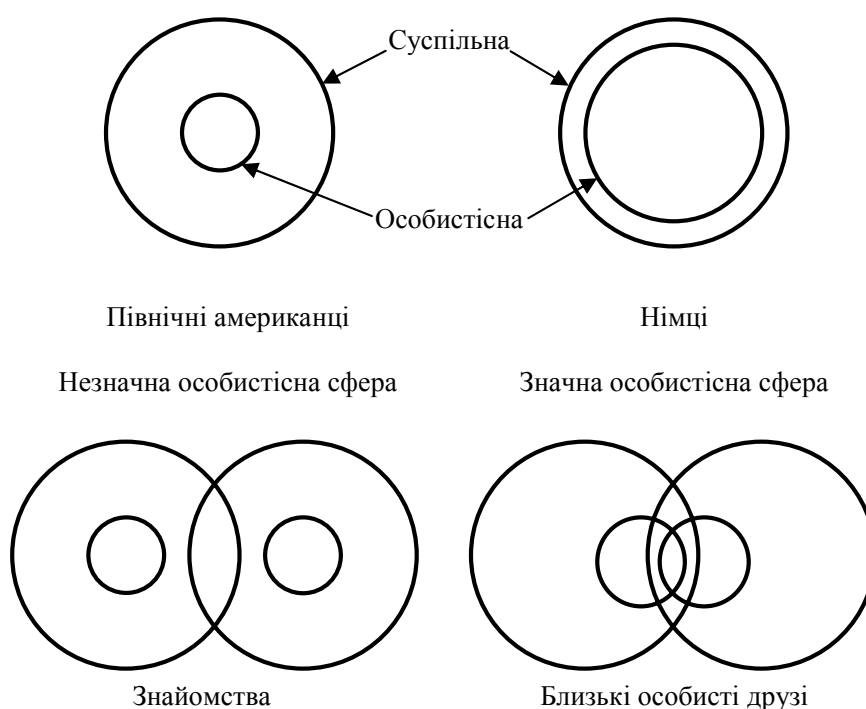


Рис. 5.5. Суспільна / особистісна сфери північних американців і німців

Ф. Тромпенаарс у своїх дослідженнях розглядає окремо культурний вимір *результат проти спостереження* (див. рис. 5.6). Цей вимір дає змогу визначити, яку роль у суспільстві відіграють влада і статус. У кожному суспільстві діють закони, що впливають на процес формування особистості незалежно від її бажання, часу народження і такі, які дають їй змогу досягти певних переваг завдяки особистим зусиллям. Статус здобуває той, хто наполегливо працює, або хто отримує його в спадок. Культури відрізняються тим, яким чином вони вирішують цю дилему.

Релігія також впливає на такі рішення. Орієнтація на досягнення, як і більшість сучасних цінностей Заходу, зумовлена впливом протестантської етики. Одним з аспектів кальвінізму є твердження, що люди мають постійно працювати, щоб удосконалити себе. Кожна особа має керуватись цінностями, що сприятиме її досягненням, дасть змогу задовольнити амбіції і реалізувати

прагнення працювати краще. Протестанти були більше зорієнтовані на здобутки, ніж католики, хоч ті також схилились до думки, що потрібно наполегливо працювати і задовольняти свої амбіції.

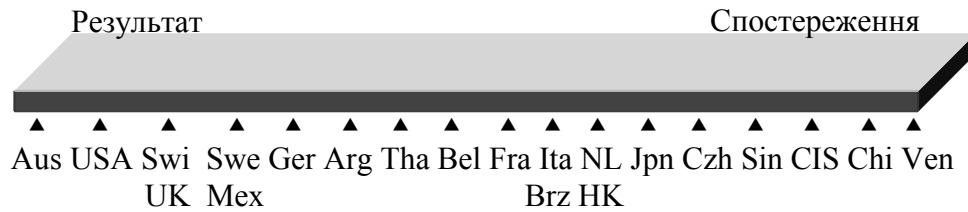


Рис. 5.7. Результат / спостереження

Ці цінності не поділяє традиційна буддистська, індуська або іудейсько-християнська віри. Буддисти вважають, що спасіння прийде не через вищу форму мирського життя, а завдяки віддаленню від нього.

У країнах, орієнтованих на **досягнення**, статус визначається на основі вчинків і особистих якостей. Визначальними є здібності, талант, працелюбність, тобто людина сама відповідальна за свою долю, а соціальне середовище відіграє вторинну роль.

У країнах, орієнтованих на спостереження (див. оис. 5.7), статус залежить від багаточисленних зовнішніх факторів (соціального середовища або соціального контексту діяльності людини), часто непов'язаних зі вчинками і поведінкою (походження, належність до певної касты, елітна освіта, релігія, раса, спадщина).

Важливо розмежовувати країни, орієнтовані на досягнення і на спостереження, а не вважати відмінності між ними несуттєвими. У країнах, орієнтованих на досягнення, менеджерів оцінюють за тим показником, наскільки вони виконують свої функції. Ці культури надають високий статус тим, хто досягає значних результатів. Наприклад, найліпший продавець на фірмі або дослідник у галузі медицини, який винайшов препарат для лікування рідкісної хвороби.

У культурах, орієнтованих на спостереження, високий статус мають ті, ким захоплюються інші люди. Наприклад, висококваліфіковані працівники, особи, які мають досвід у використанні певної технології або проекту та інші. Статус загалом не залежить від виконання чи невиконання завдання або особливої функції. Особа з високим статусом є особливою і її не порівнюють з іншими. Підлеглі ставляться до неї лояльно, виявляючи приязнь, оскільки вона керує ними.

На підприємствах, орієнтованих на досягнення, ієрархічна структура необхідна для виконання завдань організації. В організації, зорієнтованій на спостереження, ієрархія відображає досягнення працівників з великим стажем роботи, які здобули певні навички і знання та мають високі повноважен-

ня. Шляхом створення ієрархічних структур можна керувати людьми, але ця влада буде або примусовою, або партиципативною. Є багато різних форм влади у таких організаціях.

Для того, щоб зрозуміти вплив культури на міжнародний бізнес, вчені розробили підходи для опису категорій відмінностей у національних культурах. Виміри, подані вище, дають змогу визначити найважливіші відмінності між культурами загалом і з'ясувати, яким чином вони впливають на організацію. Крім цього, на їх основі формується необхідна для менеджерів структура відмінностей, із котрими вони зштовхуються, займаючись бізнесовою діяльністю і здійснюючи управління в міжкультурному середовищі.

На з'ясування суті культурних вимірів значний вплив справили дослідження Г. Хофстеде. Він виділив чотири основних культурних виміри, що базуються на цінностях культур Заходу. Концепція Г. Хофстеде відома як *часова орієнтація та відношення до простору*.

Після відвідин Китаю Г. Хофстеде, виявив що чотирифакторна модель культури, яка пояснювала більшість особливостей поведінки, притаманних європейським і Північно-Американським країнам, абсолютно недостатня для розуміння країн Сходу і не відображає деякі важливі цінності цих країн. В результаті додаткових досліджень, які були проведені в Китаї, Японії і країнах Південно-Східної Азії, чотири фактори культури були доповнені п'ятим виміром національної культури - **конфуціанським динамізмом**. Цей вимір базується на етико-політичному вченні Конфуція. Згідно з ним, сім'я є основою державного устрою, батько – головою сім'ї, де вимагається повага до старших. Головні позитивні моральні риси в характері людини: виконання своїх обов'язків, чесність, порядність, мудрість. Ці чесноти, на наш погляд, є без сумніву важливим фактором економічного успіху Китаю.

- Стабільність суспільства ґрунтується на нерівності людей. Молодші мають обов'язки перед старшими, жінка мусить поважати чоловіка, а він її захищати.
- Сім'я – основа всіх соціальних груп. Людина не вважається індивідуальністю, а є членом групи, сім'ї. В групі потрібно зберігати гармонію в стосунках, вона не може втратити свого статусу.
- Добродійна поведінка – це коли людина поводить себе з іншими людьми так, як би вона хотіла, щоб поводитися з нею.

Добродійні люди є помірковані, скромні, наполегливі та відкриті до знань.

Високий ступінь конфуціанського динамізму означає:

- прийняття існування одночасно кількох вірних точок зору, можливості множинної істини і правди в різні періоди і при різному контексті того, що відбувається;
- довгострокова орієнтація;
- готовність до змін, і як позитивним, так і негативним результатам, які вони принесуть;

- готовність брати участь у проектах, які закінчуються у віддаленому майбутньому, при житті інших поколінь;
- готовність жити в ім'я майбутнього, інвестувати засоби за рахунок відкладання сьогоднішніх витрат.

Критерії орієнтації на основі конфуціанських цінностей відображені в табл. 5.3.

Країнами з найвищим індексом орієнтації на майбутнє є Китай (118), Тайвань (96) і Японія (80). Європейські країни – Нідерланди (44), Швеція (33), Польща (32) і Німеччина (31) – мають середній індекс орієнтації. Такі країни, як Філіппіни (19), Нігерія (16) і Пакистан (0), орієнтуються на сучасний період (найнижчий індекс).

Уявлення про час у різних культурах можна виразити за допомогою лінійного / циклічного і монохромного / поліхромного вимірів<sup>407</sup>. Крім цього, культури розрізняють залежно від їхньої орієнтації на минулий, теперішній або майбутній періоди.

Таблиця 5.13.

**Критерії орієнтації на довготермінову і короткотермінову перспективи**

Критерії орієнтації	Довготермінова перспектива	Короткотермінова перспектива
Здатність до пристосування	Велика готовність підпорядковуватись	Низька готовність підпорядковуватись, збереження статусу
Відношення до статусу	Скромність	Орієнтація на навколишнє середовище, велике значення подарунків

**Лінійний вимір (відношення до часу)** розуміють як чіткий порядок зміни місяців і років. Те, що відбулося вчора, назавжди позаду. Час вважається вимірюваним і подільним. Таке відношення до часу, насамперед, поширене в індустріальних суспільствах.

**Циклічний вимір часу** характеризується постійною циклічною зміною дня і ночі, місяців, пір року. Відмінності в результатах досліджень протягом певного періоду можуть нівелюватися. Вважають, що час, витрачений нині, може бути в розпорядженні знову. Циклічне відношення до часу найбільше поширене в азіатських культурах і аграрних суспільствах.

<sup>407</sup> Bleicher K. Zum zietlichen in Unternehmenskulturen / K. Bleicher // In: Die Unternehmung. – 1986. – 4. – S. 263; Düfler E. Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen / E. Düfler. – Aufl. 5. – München, Wien, 1997. – S. 322. – (überarb. und erw.)

Згідно з **монохромним виміром** вважають, що справи залагоджуються одна за одною у певному порядку<sup>408</sup>. У культурах з **поліхронним відношенням до часу** переконані, що кілька робіт можна виконати одночасно<sup>409</sup>.

Таким чином, відношення до простору має як фізичну, так і суспільну характеристики. Координована міжкультурна взаємодія повинна базуватись на спільних дослідженнях щодо значення розміщення фізичних предметів у приміщенні, а також щодо того, як особа має просторово орієнтуватись стосовно до інших осіб. Особливо це характерно для підтримання так званої соціальної дистанції.

Культурні виміри як об'єкт управління є основою розвитку **міжкультурного менеджменту**. При його дослідженнях визначають дві основні відмінності між транснаціональною і вітчизняною організацією: географічну розпорошеність і мультикультуризм. Термін «географічна розпорошеність» означає діяльність міжнародної організації на великих відстанях. Мультикультуризм передбачає регулярну взаємодію населення різних країн.

Вітчизняні організації можуть бути мультикультурними, якщо їхні працівники або клієнти є представниками різних культур. Наприклад, у багатьох організаціях Квебеку (Канада) працюють як англомовні, так і франкомовні робітники. В той час як у більшості наукових праць з міжнародного бізнесу досліджується зміст і значення процесу управління географічною розпорошеністю, міжкультурний менеджмент вивчає культурний аспект, тобто наскільки *відрізняються люди різних культур, чи впливають культурні відмінності на організацію, чи розрізняють міжнародні менеджери культурні відмінності, які найкращі стратегії для управління корпоративним мультикультуризмом*.

З метою вивчення проблем міжнародної підприємницької діяльності визначають два напрямки досліджень: міжнародні та міжкультурні дослідження менеджменту. Вихідним пунктом **міжкультурних досліджень менеджменту** є умови і стилі менеджменту, які переважають в окремих культурах, і те, яким чином до цих умов можуть пристосуватись організації, орієнтовані на діяльність у цих країнах.

Зі зростанням ролі міжнародного бізнесу збільшується потреба в управліннях, які мають досвід роботи в сфері міжнародного менеджменту. Так, Н. Адлер вважає<sup>410</sup>, що в міжкультурному менеджменті досліджується поведінка людей в організаціях усього світу з метою їх співпраці, якщо працівни-

---

<sup>408</sup> Trompenaars F. Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business / F. Trompenaars. – London, 1993. – S. 110

<sup>409</sup> Usunier J.-C. G. Business Time Perceptions and national Cultures: a comparative Survey / J.-C. G. Usunier // In: Management International Review. – 1991. – f 3. – P. 200

<sup>410</sup> Adler N. J. From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed / N. J. Adler, R. Doktor, S. G. Redding // In: Yearly Review of Management. – 1986. – P. 4

ки чи клієнти є представниками кількох країн чи культур. Таким чином, міжкультурний менеджмент дає змогу розширити межі вітчизняного менеджменту до інтернаціональних і багатокультурних аспектів, оскільки він досліджує вплив культурних факторів на процес менеджменту.

Згідно з визначенням С. Шміда, міжкультурні дослідження в менеджменті дають змогу ідентифікувати, описати, пояснити і можливо оцінити відмінні та спільні риси щодо цінностей, норм і типів поведінки людей двох або більше країн<sup>411</sup>.

Головний об'єкт міжкультурних досліджень менеджменту – це культури. Основою цих досліджень є припущення, що особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає, насамперед, у функціонуванні підприємства в інших культурних умовах. Визначено наступні **завдання** культурно-порівняльних досліджень у менеджменті<sup>412</sup>.

- Дослідження відмінних і спільних ознак, процесів у менеджменті та особливостей поведінки менеджерів у різних культурах.
- Класифікування і групування країн за культурно обумовленими особливостями.
- Складання теорій про взаємозв'язок менеджменту з практикою і культурним оточенням.
- Перевірка у практичній діяльності моделей менеджменту і теорій управління щодо різних культур.
- Надання порад менеджерам щодо вибору тих моделей поведінки, які сприяють успіху.

Культурно-порівняльні дослідження в менеджменті не можна вважати статичною конструкцією. Тривалий час змінювались підходи в дослідженні цих проблем, відповідно й їх мета.

Міжкультурний менеджмент є інтегрованою галуззю досліджень. Таким чином, на основі суперечливих результатів багатьох досліджень, учені визначили три **конкуруючих точки зору**.

- **Універсальний підхід (universal approach)** ґрунтується на тому, що принципи менеджменту не залежать від культурних умов і діють всюди. Ноу-хау в менеджменті (переважно запроваджене в США) є універсальним, його можна запозичити з однієї культури в іншу. Особливо цього погляду дотримуються науковці з незначним міжнародним досвідом, на яких значний вплив має власна культура.
- Згідно з підходом, де відстоюється точка зору про те, що **менеджмент пов'язаний із культурою («culture-bound»-These)**, різні куль-

---

<sup>411</sup> Schmid S. Multikulturalität in der international Unternehmung: Konzepte-Reflexionen-Implikationen / S. Schmid. – Wiesbaden, 1996. – S. 238

<sup>412</sup> Keller V. E. Comparative Management / V. E. Keller. – In: Macharzina K. Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung / K. Macharzina, M. K. Welge (Hrsg.): Stuttgart, 1989. – S. 232

турні умови, системи цінностей і мотиви потребують різних стилів менеджменту. Тому ноу-хау в менеджменті однієї культури не можна застосувати в інших культурах. Цю тезу підтримують переважно вчені зі значним професійним досвідом роботи в інших державах.

- Підхід, відповідно до якого *менеджмент не залежить від культури*, («*culture free*» – *These*) ґрунтується на тому, що з розвитком процесів індустріалізації та технологізації закономірно відбувається гомогенізація і конвергенція принципів менеджменту. Процес інтернаціоналізації генерує господарську і технологічну неминучість і необхідність. Це, в свою чергу, зумовить зникнення культурних відмінностей. У цьому підході не підтверджується, що менеджмент і організаційні структури незалежні від культурного впливу. Він базується на тезі, що відносини між незалежними від культури змінними (рівень промислового розвитку, величина підприємства тощо) і організаційною структурою відповідно є стабільними в усіх суспільствах. Культурно-порівняльні дослідження менеджменту за приблизно однакових умов (однаковий рівень розвитку країн, однакова величина підприємства) дали змогу визначити відмінності в менеджменті, причиною яких були культурні фактори.

Диференціюючи вищенаведені позиції за різними функціями менеджменту, можна зробити висновок, що технічні елементи менеджменту (планування, визначення витрат, контролінг тощо) швидше можна запозичити в інших культурах, аніж такі його елементи, як стиль управління, особливості поведінки працівників, мотивація, комунікація тощо<sup>413</sup>. На основі аналізу культурно-порівняльних досліджень менеджменту вчені з'ясували, що дослідження на макрорівні (технології, організаційні структури) дали змогу визначити тенденцію до конвергенції цих елементів, а дослідження на мікрорівні (поведінка членів організації) – до їх розходження<sup>414</sup>. Отриманий результат підтверджує, що вплив культури також залежить від предмета дослідження. Крім цього, застосування певних методів менеджменту залежить від того, наскільки абстрактними вони є і на якому рівні організації їх використовують.

На основі багатьох культурно-порівняльних досліджень менеджменту вчені визначили **два відмінні між собою методи дослідження**<sup>415</sup>.

---

<sup>413</sup> Dijk V., J. J. Transnational management in an evolving European context / V., J. J. Dijk // *European Management Journal*. –1990. – 12. – P. 478

<sup>414</sup> Adler N. J. From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management viewed / N. J. Adler, R. Doktor, S. G. Redding // *Yearly Review of Management*. –1986. – P. 302

<sup>415</sup> Cleff T. Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang / T. Cleff. – München, 1997; Keller V. E. Comparative Management / V. E. Keller. – Macharzina K.

Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung / K. Macharzina, M. K. Welge (Hrsg.): Stuttgart, – 1989; Nath R. Role of culture in cross-cultural and organizational research / R. Nath. –Advances in International Comparative Management. –1986. – 2;



**Емпіричні / кількісні дослідження** ґрунтуються на тому, що культуру можна виміряти та на основі певних культурних вимірів і шкал порівнювати культурні особливості різних країн. За допомогою методів аналізу та збору даних (опитування, інтерв'ю, тести) отримують кількісні дані, що дають змогу перевірити певні гіпотези і визначити закономірності.

**Якісні дослідження** дають змогу обробити інформацію про різні культури. До таких методів дослідження належать: неструктуровані інтерв'ю, аналіз літератури і мови, історичні факти, спостереження, особистий досвід.

Використовуючи концепцію Х. Перлмуттера, Н. Адлер розділила культурно-порівняльні дослідження менеджменту на 5 типів<sup>416</sup>.

1. **Парочіальні** дослідження – це дослідження «однієї культури». Їх здійснюють дослідники з визначеної країни. Передбачають, що результати досліджень дійсно універсальні.
2. **Етноцентричні** дослідження базуються на перевагах вітчизняних методів менеджменту і дають відповіді на запитання, яким чином вітчизняні теорії можна застосувати в інших культурах. На відміну від парочіальних теорій, в етноцентричних визначають універсальність методів менеджменту (тобто вона не є сама собою зрозумілою). Пошук подібних ознак веде до міжкультурної дієвості вітчизняних теорій.
3. **Поліцентричні** дослідження ґрунтуються на тому, що кожна культура є неповторною, тому її можна вивчити лише на основі власної системи понять. Базою цих досліджень є такі два припущення: а) аквіфіналітет – багато особливих для певної культури шляхів, щоби досягти певної мети менеджменту; 2) культурна відносність – жодне з можливих рішень не можна розглядати як найефективніше. Універсальність відкидається. Менеджмент і організацію потрібно досліджувати об'єктивно, чого можна досягти лише у вітчизняній культурі. З наукової точки зору, перевагу отримують індуктивні та описові методи, тобто наголошується на вищезгаданих якісних методах досліджень. Причому робиться спроба уникати узагальнень. Проблемою цього методу є порівняння отриманих результатів щодо різних культур.
4. **Порівняльні** дослідження найпоширеніші серед міжкультурних досліджень. Вони дають змогу визначити подібні або відмінні риси між двома чи кількома культурами. Припущення про наявність лише однієї домінуючої культурної теорії, або теорії менеджменту, відкидається. Шляхом порівняння потрібно ідентифікувати універсальні або особливі для певної культури аспекти процесів управління.

---

Schmid S. Multikulturalität in der international Unternehmung: Konzepte-Reflexionen-Implikationen / S. Schmid. – Wiesbaden, 1996

<sup>416</sup> Adler N. J. A typology of management studies involving culture / N. J. Adler. –Journal of International Business Studies. Fall, 1983. – P. 30

5. **Геоцентричні** дослідження дають змогу вивчити менеджмент ТНК або подібні риси культур. Їх здійснюють з метою дослідження єдиної, визначеної материнською компанією, підприємницької культури і процесу повної інтеграції дочірніх підприємств. Наголошується переважно на географічній диспертності концерну, а не на культурних відмінностях. Насамперед вивчається процес глобалізації та орієнтація підприємницьких структур і їх практична діяльність, тобто макроекономічні змінні, а не мікрорівень (окремі працівники).
6. Дослідження **синергічного** напрямку дають змогу вивчити проблеми міжкультурної взаємодії в конкретних виробничих ситуаціях, тобто управлінські проблеми на міжнародних спільних підприємствах і в стратегічних альянсах, а також ті проблеми, що виникають під час закордонних відряджень. У синергічних дослідженнях наводяться також приклади безконфліктної співпраці.

Сучасний рівень досліджень культурних вимірів в економіці дає достатньо підстав для відокремлення міжкультурного менеджменту в окрему науку в системі управлінських наук. На наш погляд, він займається вивченням функціональних, структурних і персональних управлінських процесів, вирішенням культурно обумовлених проблем у менеджменті шляхом розробки відповідних пропозицій з метою ефективної міжкультурної взаємодії.

Міжкультурні проблеми є наслідком припущення подібності в діяльності зарубіжних підприємств або недостатнього рівня розуміння відповідних культур. Культурні відмінності особливо впливають на процеси управління персоналом.

Пропозиції щодо вирішення проблем міжкультурного менеджменту базуються на результатах емпіричних або якісних культурно-порівняльних досліджень. Набуття міжкультурної грамотності полягає у вивченні мови, культури країни, правил поведінки тощо. Звичайно, цінність таких заходів є безсумнівно значною.

Однак, якщо говорити про ефективний міжкультурний менеджмент, то відповідні заходи не мають бути поверховими. Значно важливішим для дослідження менеджменту підприємств, що діють у міжнародному масштабі, є спілкування з внутрішніми структурами відповідної культури. Як зазначалось вище, оскільки культура особливо впливає на міжособистісну взаємодію, доцільно зорієнтувати міжкультурний менеджмент на міжнародний розвиток персоналу, а також цільову освіту і підвищення рівня кваліфікації.

Культурно-порівняльне дослідження менеджменту забезпечує міжкультурний менеджмент цінною інформацією, що дає змогу зрозуміти культурні феномени і культурні виміри. Таким чином, міжнародний менеджер встановлює моделі культурної поведінки, дає змогу вирішити культурно обумовлені управлінські проблеми.

Отже, відмінність культурно-порівняльного дослідження (КПД) і міжкультурного менеджменту полягає в тому, що КПД вивчає теорії і моделі впливу

культурних факторів на процеси менеджменту, а предметом вивчення міжкультурного менеджменту є успішно вирішені культурно обумовлені проблеми управління. Інакше кажучи, міжкультурний менеджмент здебільшого досліджує процес взаємодії і конкретну поведінку, а меншою мірою здійснює порівняння<sup>417</sup>.

Вищевказані напрямки міжкультурних досліджень є або незалежними, або взаємозалежні один від одного. Окремі напрямки підприємницької політики по-різному організовані в різних культурах. Вплив культури є очевидним. Культуру як феномен можна охарактеризувати за допомогою вищеписаних вимірів, або факторів. Якщо вивчати вплив культури на окремі напрямки підприємницької політики, то лише на основі конкретних прикладів відповідних країн у рамках міжкультурного менеджменту. За допомогою інтеграційної моделі культурно-порівняльних досліджень і міжкультурного менеджменту зображено, як різні напрямки дослідження дають змогу охарактеризувати один і той самий феномен з різних точок зору (див. рис. 5.8.).

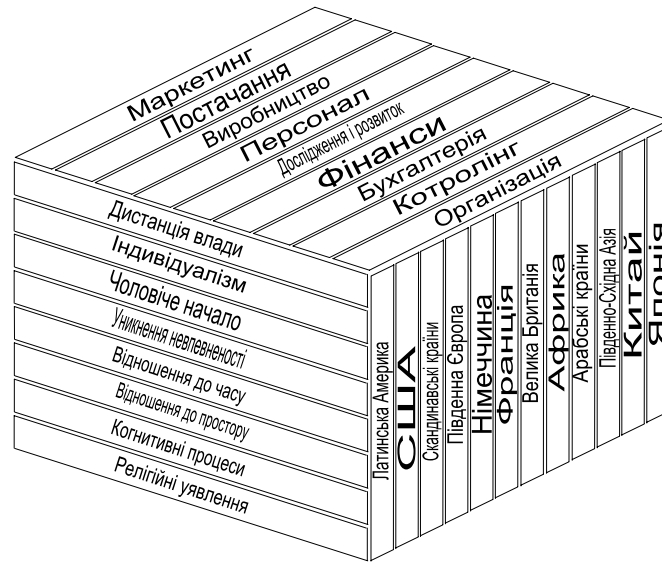


Рис. 5.8. Інтеграційна модель культурно-порівняльних досліджень і міжкультурного менеджменту (Джерело:<sup>418</sup>)

<sup>417</sup> Adler N. J. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend / N. J. Adler // Academy of Management Review. – 1983. – 4. – P. 231; Adler N. J. From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed / N. J. Adler, R. Doktor, S. G. Redding // Yearly Review of Management. – 1986. – P. 303

<sup>418</sup> Perlitz M. Internationales Manangement / M. Perlitz // bearb. Auflg. Stuttgart. – 2000. – 4. – S. 299

Як вже зазначалось, культура однаково не впливає на всі напрямки підприємницької політики, а лише на процес управління персоналом і сферу поведінки. Її ефективність визначається як міжкультурною, так і соціальною та управлінською компетентністю.

*Міжкультурна компетентність* – це спроможність поводити себе в інших культурних умовах так само впевнено, як і в рідній країні. Компетентні в міжкультурному плані особи мають розуміти мотиви поведінки і проблеми партнерів з інших культур і відповідно реагувати на них.

Важливо розмежовувати міжкультурну і професійну компетентність. *Професійна компетентність працівника*, який працює в іноземній організації, а не вітчизняній, – це найважливіший фактор успіху. На вітчизняному ринку недостатній рівень професійності можна частково компенсувати соціальною та культурною компетентністю. В умовах зарубіжної культури це не можливо.

Професійна компетентність є важливою передумовою визнання місцевими працівниками. У зарубіжних філіях потребуються менш специфічні професійні якості, ніж у вітчизняній материнській організації. Універсальність має найбільший попит.

*Соціальна компетентність* (аналогічно до міжкультурної) – це спроможність бути впевненим у вітчизняних умовах. Адже в умовах вітчизняної культури кожен спілкується з членами своєї групи, які мають спільні цінності. Як такі групи можна визначити наступні:

- Релігійні угруповання.
- Групи осіб певної вікової категорії.
- Групи осіб певної статі.
- Групи осіб, розподілені за видом діяльності.
- Групи осіб, розподілені відповідно до соціального статусу.
- Громадські організації тощо.

### **5.3 Стратегічні альтернативи та соціально-культурне середовище міжнародного і міжкультурного маркетингу**

Одне з ключових питань міжнародного і міжкультурного маркетингу полягає в тому, чи різні ринки або ринкові сегменти слід досліджувати з точки зору єдиної для зовнішніх ринків стратегії стандартизації чи потрібно застосовувати національну або регіональну стратегію диференціації. Дискусія щодо культурних відмінностей у маркетингу означає, без сумніву, зосередження уваги на стратегії диференціації або на питаннях можливої адаптації в маркетингу.

Переваги стратегії диференціації щодо задоволення специфічних потреб певного сегмента ринку перебувають у конфлікті з перевагами, що скорочують кошти за одиницю продукту через стандартизацію. Необхідність розробки специфічної для кожної країни, культурно адаптивної стратегії маркетингу зумовлена «неоднаковою поведінкою споживачів», а також «потребою у тісній взаємодії з клієнтами» і «неопротекціонізмом» на ринках різних країн світу<sup>419</sup>.

Згідно з дослідженням Кігана (1969 р.), розроблено 5 стратегій міжнародної маркетингової комунікації (див. табл. 5.14).

Таблиця 5.14.

**Стратегічні альтернативи міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики**

Комунікація	Продукт		
	Незмінений	Модифікований	Новий
Незмінена	1. Звичайне розширення	3. Модифікація продукту	5. Створення нового продукту
Модифікована	2. Модифікація комунікації	4. Подвійна модифікація	

*Альтернатива 1: Звичайне розширення.* Ця стратегія полягає у виході на світовий ринок з ідентичними товарами й однаковою стратегією комунікації. Прикладами таких продуктів є: напої «Coca-Cola» і «Pepsi-Cola», пластівці «Kellogg's Corn Flakes», мінеральна вода «Perrier», автомобілі «Mitsubishi», взуття «Birkenstock», зубна паста «Colgate». При використанні цієї стратегії існує ризик, що споживачі будуть реагувати по-іншому, ніж очікувалось. Як приклад провалу вказаної стратегії стандартизації найчастіше наводять підприємство «Campbell Soup», що намагалося продати американський томатний суп на англійському ринку, проте не досягло успіху, тому що британці надають перевагу гострішому присмаку.

*Альтернатива 2: Модифікація комунікації.* При застосуванні цієї стратегії особливість виявляється в тому, що певна фірма володіє продуктом або послугою, які на різних ринках мають неоднакові споживчі якості, а умови зовнішніх ринків подібні до умов внутрішнього, тому, насамперед необхідно здійснити адаптацію маркетингової комунікації. Так, зокрема, велосипеди у США або країнах Європи служать швидше для спортивної мети, тоді як у таких країнах, як Китай та Індія, вони – основний транспортний засіб. Наприклад холодильник у Мексиці вважають не лише спорудою для охолодження зберігання продуктів, а й символом статусу. Особливо це стосується моделей «люкс», які деколи навіть розміщують у вітальні. Інакше кажучи, завдання міжнародного маркетингу щодо

<sup>419</sup> Kux B. Marketing im globalen Wettbewerb / B. Kux, Rall. – Stuttgart u.a., 1990. – S. 73–84. – (In: Welge, V. K. (Hrsg.) Meffert, H./Althans, J. Internationales Marketing)

цих продуктів полягає не у специфічній адаптації продукту, а використанні інтернаціональної культурно адаптивної стратегії.

*Альтернатива 3: Модифікація продукту.* Мета цієї стратегії – пристосування особливо привабливих характеристик до умов зовнішнього середовища й особливостей споживацької поведінки без зміни розвинутої для внутрішнього ринку відповідної країни комунікативної стратегії. Таку стратегію, на думку дослідників С. Робока і К. Сіммандса<sup>420</sup>, використовує американське підприємство «Mc Donald's», що пристосовує характерні ознаки своїх гамбургерів до смакових уподобань у різних країнах й одночасно рекламує його у стандартизованій формі за допомогою символу бізнесмена Рональда Мак-Дональдса. Однак, як стверджують Е. Холл і В. Холл<sup>421</sup>, інші підприємства також намагаються адаптувати свої продукти до культурних особливостей певної країни. Так, фірма «Braun» змушена була розробити новий дизайн своєї електричної бритви для того, щоб нею могли користуватися японські споживачі, які мають менший розмір руки. Можна навести ще такі приклади використання цієї стратегії: фірма «Philips» пристосувала свої кавоварки до невеликих кухонь японців; «IBM» випускає 20 видів клавіатур для країн Європи; журнал «Marie Claire» публікується в 27 країнах, тому автори пристосовують зміст статей до країни видавництва, хоч у цьому виданні також публікуються загальні для всіх країн статті.

Питання міжнародного присвоєння марок взаємопов'язані з проблемами адаптації продукту. Міжнародний маркетинголог має вирішити, чи продавати продукцію своєї фірми, використовуючи одну марку в світовому масштабі, чи використати наявні умови для культурно обумовленого пристосування марки. Емпіричне дослідження, проведене у 8 європейських країнах, США і Японії, показало, що визнані у міжнародному масштабі марки займають важливу позицію в усіх цих країнах. Так званий «Top ten Brands» складається з марок, серед яких: «Coca-Cola», «Sony», «Mercedes Benz», «Kodak», «Disney», «Nestle», «Toyota», «Mc Donald's», «IBM», «Pepsi-Cola»<sup>422</sup>. Також є аргументи щодо пристосування назв марок до місцевих умов. Інший приклад інтернаціональної адаптації продукту – стратегія виробників пральних засобів, які змінили склад своїх продуктів залежно від якостей води (м'яка – жорстка, вміст солей і мінералів). Особливі вимоги до виробників вказаної продукції виникають також тому, що,

---

<sup>420</sup> Robock S. H. International Business and Multinational Enterprises. The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences / S. H. Robock, K. Simmonds. – Boston, Irwin. – P. 441

<sup>421</sup> Hall E. T. Hidden Differences. Doing Business with the Japanese / E. T. Hall, V. R. Hall –New York: Doubleday, 1987. – P. 137

<sup>422</sup> Jeannet J.P. Global Marketing Strategies / J.P. Jeannet, H. D Hennessey. – 3rd Edition. – Boston, 1995. – P. 346

наприклад в країнах Африки, білизну перуть у холодній воді. Ще один результат ведення адаптивної продуктової політики є соус для спагеті «Heinz», що в Японії не такий міцний, як у США.

Всі етапи адаптації в межах продуктової політики з точки зору його зовнішнього вигляду, функціональних властивостей, естетичної привабливості, різних видів смаку спрямовані на те, щоб відповідати очікуванням споживачів на іноземному ринку. Чим більше відрізняються ринки, тим складніше врахувати культурні відмінності іншого ринку.

*Альтернатива 4: Подвійна модифікація.* Ця стратегія передбачає пристосування як продуктової, так і комунікативної політики до особливостей відповідного іноземного ринку. Вона буде доцільною, якщо існують відмінності між вітчизняним та іноземним ринками в застосуванні продукту і він має виконувати різні функції. Ця альтернатива – високовитратна форма виходу на зарубіжний ринок, проте вона дає змогу зберегти експортний потенціал, якщо відповідні іноземні ринки достатньо великі. Вчені-маркетологи Мефферт і Альтас наводять щодо цього такий приклад: «Американська фірма «National Cash Register Company» зробила інноваційний крок назад, розробивши касу для магазинів з ручкою, якій потрібно було давати ходу за допомогою руки. Ця компанія могла продавати її за півціни порівняно зі сучасною електронною касою. Спеціально розроблена реклама вказувала на доступну ціну. Успіхом стали значні обсяги продажу цієї каси, наприклад, у країнах Південної Америки, Середнього і Близького Сходу та Південної Азії».

*Альтернатива 5: Створення продукту.* У цій стратегії розробку нового продукту узгоджено з потребами іноземного ринку, вихід на який заплановано. Якщо дана високовитратна стратегія перебуває у допустимих фінансових межах, то вона може бути доцільною для виходу на ринки країн, що розвиваються. Так, підприємства з виробництва продуктів харчування «Pillsbury», «Monsanto» і «Nestle» створили спеціально для цих країн дешевші продукти харчування з високим вмістом білків, які було розміщено на ринку за допомогою реклами у засобах масової інформації. Подібно до цього компанія «General Motors» розробила спрощений автомобіль спеціально для цих країн.

Завдання маркетингового дослідження – пошук інформації, необхідної для прийняття рішень щодо умов зовнішнього середовища і прогнозування їхнього можливого впливу на маркетингові заходи. Необхідність вирішення цього завдання надає міжнародному маркетингу особливого значення з огляду на невідомість іноземних ринків і пов'язані з нею потенційні ризики. Компоненти зовнішнього середовища, що є важливими для прийняття маркетингових рішень, зображено на рис. 5.9.



Рис. 5.9. Зовнішнє середовище підприємства як об'єкт маркетингового дослідження  
\* Самостійні юридичні і фізичні особи, які беруть участь у процесі збуту без здійснення торговельних функцій (наприклад, експедитори, власники торговельних складів, судовласники). (Джерело:<sup>423</sup>).

Відповідно до цієї диференціації, соціально-культурне середовище – компонент макросередовища, що охоплює *соціально-організаційний вимір* (сім'я, соціальне розшарування, вплив лідера), *демографічний вимір* (структурні характеристики населення: вік, розмір доходу, професія, національність, віросповідання) і *нормативний вимір* (система суспільних цінностей і норм, моделі поведінки). Серед різних компонентів зовнішнього середовища, що є визначальними для маркетингу, соціально-культурні компоненти мають надзвичайно важливе значення.

*Культуру* слід розуміти як систему основних сприйнять і цінностей, що розвинулась у результаті спільного життя людей, є спільною для багатьох з них і її вплив помітний завдяки культурним і субкультурним нормам – одним з найважливіших детермінантів поведінки. Кожна культура охоплює *субку-*

<sup>423</sup> Nieschlag R. Marketing / R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen. – Berlin: Dunker & Humboldt, 1991. – S. 613



льтури – «групи людей, які визнають певну систему цінностей, що базується на їх життєвому досвіді і становищі в суспільстві. Окремі субкультури представляють групи людей, які об'єднані за національними, релігійними, расовими чи віковими ознаками або які проживають в одному географічному регіоні. Споживачі, які належать до різних субкультур, формують важливі сегменти ринку, і, зважаючи на них, маркетологи розробляють товари та маркетингові програми»<sup>424</sup>.

При веденні міжнародного маркетингу важливо враховувати систему цінностей, або особливості комунікативної поведінки, стилі життя членів цих субкультур, тому що субкультури разом з іншими соціально-економічними детермінантами значною мірою впливають на поведінку споживачів щодо купівлі того чи іншого товару. У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні проблеми соціально-організаційного виміру соціально-культурного середовища.

Перш за все, методика вивчення полягає у визначенні *ролі субкультури і соціальних верств*, включно із *віковими групами*. Англійський маркетолог Пітер Чіснелл, вказуючи на важливе значення такого фактора, як молодіжна субкультура для маркетингу в промислово розвинутих країнах, стверджує: «Молодь значною мірою вплинула на загальний культурний стандарт промислово розвинутого суспільства Заходу. У ділових колах молодість оцінюють дуже високо, тому молоде покоління дуже швидко просувається по шаблях службової драбини. Енергія і привабливість молоді надихнула багато рекламних кампаній щодо таких продуктів, як вітаміни, косметика тощо. Виробники цих товарів намагаються змусити споживачів повірити в те, що за допомогою цих продуктів можна повернути дещо змарнілу красу. Мода в одязі для груп середнього віку наслідує молодіжну моду. Таким чином, вплив підліткової субкультури сприяв зміні соціокультурної поведінки суспільства загалом»<sup>425</sup>.

Особливий інтерес маркетологів до молодіжної субкультури можна пояснити також тим, що споживачі змінюють протягом життя свої погляди і звички, проте залишаються улюблені звички і виробляється певний вид поведінки, до яких людина звикла ще в молодому віці, тому вона неохоче від них відмовляється. Напій «Coca-Cola», джинси та їжа швидкого приготування – характерні риси молодіжної культури на Заході, які можна нині простежити якщо не у всіх, то в більшості країн світу.

Слід зазначити, що люди старшого віку також викликають інтерес у маркетологів як субкультури зі специфічними потребами і поведінкою. Роль цих споживачів зростає з огляду на збільшення чисельності людей старшого віку

---

<sup>424</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В.Вонг. – Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 1998

<sup>425</sup> Chisnall P. Marketing: A Behavioural Analysis / P. Chisnall. – 2nd Edition. – London: McGraw-Hill Book Company, 1985. – P. 106

у промислово розвинутих країнах Заходу, а також тому, що виникає можливість запропонувати для цього ринку певні продукти (фармацевтичні товари або косметичні засоби).

Значення такого фактора, як «етнічна група», можна показати на прикладі США, де американці іспанського походження й афроамериканці є представниками двох субкультур, що відіграють важливу роль при здійсненні маркетингу в цій країні. Американці іспанського походження представляють другу за розмірами національну меншину у США, яка швидкими темпами зростає. Ще однією важливою для маркетологів цієї країни є субкультура афроамериканців, котрі становлять близько 12% населення США.

В одному з невеликої кількості досліджень на цю тему, яке здійснив теоретик-маркетолог А. Мільтон, серед 4 етнічних груп: італійців, євреїв, пуерториканців і афроамериканців – було виявлено, що, незважаючи на вплив різних соціально-економічних факторів, поведінка різних етнічних груп Нью-Йорка (США) при споживанні продуктів харчування була подібною. Практична цінність цього висновку для маркетологів очевидна. Виробничі або торговельні підприємства, що обслуговують ринок Нью-Йорка, зважать, чи потрібно вживати заходів для стимулювання збуту товарів, призначених для задоволення спеціальних потреб представників різних субкультур.

Як приклад розробки американськими компаніями маркетингових стратегій, спрямованих на ці субкультури, можна навести підприємство, керівництво якого планувало відкрити вперше на всій території країни мережу супермаркетів, спеціально устаткованих для американців іспанського походження й афроамериканців. Відкриття цих магазинів було заплановано в місцях, де проживає найбільша кількість представників цих субкультур. Асортимент товарів у цих супермаркетах мав складатися з продуктів, щодо яких було виявлено потреби споживачів у результаті маркетингових досліджень. Інші підприємства також спрямовують свою маркетингову діяльність на ці привабливі субкультури. Останнім часом такі великі компанії, як «Sears», «Procter&Gamble», «Coca-Cola» активізували зусилля з метою завоювання цього прибуткового ринку: вони наймали представників рекламних агенцій, якими володіють афроамериканці, використовували для знімання рекламних роликів моделей-афроамериканок і розміщували рекламу в журналах, які читають афроамериканці.

Фактор *конфесійних общин* в аспектах впливу релігії на споживачів відносно незначний, особливо у розвинутих країнах Заходу. Однак, існують певні відмінності між типовою споживацькою поведінкою католиків, протестантів, мусульман та євреїв, які необхідно враховувати маркетологам. Так, євреї купують традиційні продукти, що мають важливе значення для збереження їхніх культурних традицій, мусульманам заборонено їсти свинину, яку, навпаки, активно споживають китайці.

Ступінь однорідності варіюється від країни до країни. Зокрема, в Японії суспільство надзвичайно однорідне. Канада – відносно велика країна, проте кількість її населення набагато менша, ніж в Японії, вона географічно розпо-рошена, і тут існують регіональні відмінності між канадськими провінціями, що мають свої характеристики. У географічних областях, як правило, розви-вається власна культура, в якій виявляються специфічні субкультурні особ-ливості поведінки споживачів. Показовим є поділ населення на сільське і мі-ське. Так, у Франції третина всього населення проживає у районі Парижа. Країни з більшою часткою міського населення, як правило, мають вищий рі-вень економічного розвитку. Країни, що розвиваються, навпаки, мають невелику частку міського населення, тому вони менш цікаві для виробників спо-живчих товарів. Часто більш заможна верства населення сконцентрована в регіоні навколо столиці.

Слід зазначити, що в багатьох країнах існують субкультури, проте з точ-ки зору маркетингу не завжди доцільно розробляти окрему для них страте-гію. У таких країнах, як Німеччина, не було зроблено диференціації при ви-робництві продукції або у комунікаціях для окремих етнічних груп. У таких країнах, як США, де населення розподілене на великі субкультурні групи, представники яких виявляють високу купівельну спроможність і відмінну купівельну поведінку, матиме успіх розробка маркетингової стратегії з ура-хуванням особливостей субкультур.

Майже всі культури мають певну структуру, яку формують *соціальні вер-стви або класи*. Поняття «соціальна верства» об'єднує групу осіб з однаковим со-ціальним статусом, подібними інтересами, уявленням про систему цінностей, ін-тересами і поведінкою. Належність до певної соціальної верстви можна визначи-ти на основі багатьох факторів серед яких: розмір доходу, професія, обсяг влас-ного капіталу, освіта, походження і займана посада.

Системи класів розрізняють не лише залежно від географічного положення, а й від економічного розвитку країни. Класифікація у формі ромба (незначна кі-лькість громадян належать до вищої і нижчої верств суспільства, а більшість складають середній клас) типова для розвинутих країн, хоча класифікація суспі-льних класів у Японії має трохи «приплюснуту» форму. В менш розвинутих кра-їнах, наприклад Південної Америки й Африки, структури класів можна подати у формі трикутника зі значною концентрацією малозабезпечених верств населення в основі фігури.

Деякі класові системи суттєво впливають на поведінку споживачів. У бага-тьох країнах Заходу нижчі класи можуть виявляти тенденцію до руху знизу вго-ру, тобто споживати товари так само, як і вищі класи. Проте в інших культурах, де кастова система визначає соціальне становище людини, поведінка споживачів прямо залежить від належності людини до певного суспільного класу.

Вищі класи майже у всіх країнах мають більше спільних рис між собою, ніж порівняно з іншими класами суспільства. Вибираючи певну послугу чи

товар (продукти харчування, одяг, промислові товари тощо), представники вищого класу приймають рішення, що меншою мірою пов'язані з культурними особливостями, а нижчі класи більше залежать від культурного фактора, хоч це менше відчутно в молодіжному середовищі.

Дослідження диференціації щодо різних соціальних верств в індустріальних країнах показують, що у них переважає середній клас. Водночас у країнах, що розвиваються, можна вести мову про сильно диференційоване соціальне розшарування. Критерій «належність до певної соціальної верстви» важливий для маркетингу тому, що за його допомогою визначають переваги щодо споживання товару, виготовленого легкою, меблевою чи автомобільною промисловістю. Якщо у США і Німеччині «відповідна марка автомобіля» вказує на соціальний статус, то споживачі у скандинавських країнах, як правило, не купують автомобілів для підтвердження свого статусу.

Критерії, за якими визначають належність особи до певної соціальної верстви, мають відмінності у різних країнах. При диференціації населення на окремі соціальні верстви виникає проблема можливого переходу з нижчої соціальної верстви до вищої в межах соціальної системи певної країни. Тоді як у США спостерігається висока соціальна мобільність, в Індії це доволі проблематично. За традицією, неможливо перейти з однієї касты в іншу. До того ж вважається гріхом взяття на себе функцій касты, до якої певна особа не належить за народженням.

Між різними культурами існує ряд відмінностей щодо *ролі сім'ї*, кількості її членів, професійної зайнятості жінок і ролі різних членів сім'ї в процесі прийняття рішення про купівлю необхідних продуктів. Якщо розглядати типовий склад сім'ї або розмір домашнього господарства у промислових країнах Заходу, то структуру сім'ї можна охарактеризувати так: більшість людей живе окремо, спостерігається велика кількість розлучень, зростає кількість людей, які самостійно виховують дітей, середній розмір домашнього господарства зменшується, вікова структура населення змінюється в напрямку збільшення кількості людей похилого віку, зменшується кількість традиційних сімейних домашніх господарств, професійна зайнятість жінок служить важливим фактором для народного господарства.

Основою для міжнародного порівняльного аналізу впливу сім'ї на купівельну поведінку споживачів можуть служити відмінності між «ядерною» і «розширеною» сім'ями. Тоді як у сучасних індустріальних суспільствах Заходу домінує ядрена сім'я, що складається з батьків і дітей і переважно не охоплює інших родичів, в Індії, країнах Африки та Середнього і Далекого Сходу, навпаки, переважають розширені сім'ї, що охоплюють дві або навіть три генерації (дідусів і бабусь, батьків та дітей).

В азійських культурах сім'я відіграє дуже важливу роль. Як і в американців іспанського походження, в Азії традиційно склалися міцні сімейні зв'язки з усвідомленням відповідальності й обов'язків чоловіків стосовно жінок.

Для фахівців з міжнародного маркетингу важливо не лише визначити роль сім'ї у відповідному суспільстві, а й дізнатися, як розподіляються ролі між її членами у процесі прийняття рішень про придбання того чи іншого продукту і які відмінності між культурами можуть виявлятися щодо ролі різних членів сім'ї. Британський маркетолог К. С. Вільямс<sup>426</sup> показує на прикладі США різний вплив чоловіків і жінок на купівельну поведінку споживачів (див. табл. 5.15).

Таблиця 5.15

**Роль чоловіка і дружини у процесі прийняття рішень щодо купівлі необхідних товарів у США в 1955 і 1973 рр. (у %)**

Прийняття рішень щодо:	1955 р.	1973 р.
<b>а) продуктів харчування</b>		
➤ чоловік	13	10
➤ дружина	54	75
➤ разом	33	15
<b>б) автомобіля:</b>		
➤ чоловік	70	52
➤ дружина	5	3
➤ разом	25	45
<b>в) відпочинку:</b>		
➤ чоловік	18	7
➤ дружина	12	9
➤ разом	70	84

Культурно-порівняльні дослідження щодо ролі сім'ї дають змогу зрозуміти, що вплив жінки або чоловіка на прийняття рішення про купівлю прямо залежить від виду продукту. Що стосується ролі різних членів сім'ї у прийнятті рішення про купівлю необхідних товарів, то теоретики-маркетологи С. Онквіст і Дж. Шоу<sup>427</sup> виявили, що у сім'ях американців європейського походження рішення про купівлю необхідних продуктів чоловік і дружина переважно приймають спільно, тоді як у сім'ях афроамериканців це робить, як правило, дружина. До того ж на поведінку споживачів впливає розподіл ролей у сім'ї між дружиною і чоловіком. Для Полінезії, наприклад, є звичним явищем, якщо чоловіки займаються приготуванням їжі, а деякі племена індіанців позитивно ставляться до праці жінок на полі. Позиція жінки у суспільстві (професійна і в сім'ї) у різних культурах має суттєві відмінності. У багатьох країнах чоловіка вважають головою сім'ї, а діти і дружина повинні підкорятися його рішенням. У деяких краї-

<sup>426</sup> Williams K. S. Behavioural Aspects of Marketing / K. S. Williams. – London, Melbourne, Auckland: Heinemann Professional Publishing, 1988. – P. 90

<sup>427</sup> Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990. – P. 297

нах, таких як Ефіопія, Йорданія, Індонезія (о. Балі), Туніс, закон зобов'язує дружин бути слухняними і підкорятися рішенням чоловіків.

Діти теж можуть відігравати важливу роль у прийнятті рішень щодо придбання того чи іншого продукту, адже дитячі бажання і смаки значною мірою визначають структуру загальних потреб сім'ї.

Для маркетингового дослідження треба ґрунтовно вивчати *роль лідера*. Основна його функція полягає в тому, що він суттєво впливає на процес прийняття рішення щодо купівлі необхідних продуктів, особливо нових. Вплив лідера може бути особливо значним, передусім, на сучасні модні тенденції в одязі (особливо це стосується джинсів і одягу для відпочинку).

Слід зазначити, що теоретики міжнародного маркетингу мають дати відповідь на два головні запитання:

1. Хто є лідером у різних культурах у відповідних галузях?
2. Які риси характерні для лідера згідно з результатами міжкультурного порівняльного аналізу (наприклад, які особливості його інформаційної або комунікативної поведінки можна виділити)?

Яким чином у міжнародній маркетинговій практиці вибирають лідера, можна показати за допомогою прикладу, наведеного у праці вчених С. Онквіста і Дж. Шоу:

«Високоєфективна стратегія для країн, що розвиваються, – подання нових ідей вчителям, монахам і пасторам, тому що їхня думка значною мірою впливає на схвалення цієї ідеї іншими. Якщо виникають сумніви, хто є лідером, маркетолог має спробувати ідентифікувати тих, хто належить до багатих і впливових. Так, наприклад, компанія «BMW» продає свої автомобілі зі знижкою дипломатам, вважаючи, що цільові групи їхніх споживачів візьмуть до уваги, на якому автомобілі їздять впливові люди їхньої країни. Ще одним засобом впливу на керівників урядів і підприємств (які є потенційними лідерами) слід вважати економічні журнали й англійські газети»<sup>428</sup>.

## **5.4 Демографічні та нормативні виміри міжнародного та міжкультурного маркетингу**

До найважливіших демографічних показників міжнародних ринків споживачів належать дохід на душу населення, загальна кількість населення й обсяг споживання необхідних продуктів за певний період часу. За допомогою них можна визначити ринковий потенціал відповідного іноземного ринку. Крім цього, слід вказати, що для диференційованого маркетингу недостатньо визначити ли-

---

<sup>428</sup> Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990. – P. 298

ше відмінності між різними вітчизняними ринками на основі вищеназваних категорій, а необхідно обґрунтувати ці відмінності відповідно до культурного контексту. Так, міжнародні ринки відрізняються, наприклад, не лише за кількістю населення, а й за віковою структурою. У країнах з низьким доходом на осіб до 14 років припадає високий процент населення. Так, близько третини населення Китаю, на сучасному етапі перебуває у віці до 14 років<sup>429</sup>. Водночас країни з високим доходом, такі як США і Німеччина, характеризуються більшою часткою населення похилого віку (65 років), яке є купівельно спроможним. Інший важливий аспект – різний прогноз тривалості життя людей залежно від країни. У більшості країн Заходу це приблизно однаковий показник: 76 років – у США, 77 – Канаді, 78 – Франції, 79 – в Японії. Прогноз тривалості життя населення в країнах, що розвиваються, дає набагато нижчий показник: 53 роки – в Бангладеш, 51 – в Ефіопії, 49 – у Нігерії і 44 – в Анголі<sup>430</sup>.

До того ж між різними міжнародними ринками можна простежити відмінності щодо освітнього рівня споживачів. Додаткові завдання перед міжнародними маркетологами висувають країни, що розвиваються і в яких велику частину населення становлять люди з низьким освітнім рівнем. Якщо, наприклад, велика частка населення нездатна читати рекламні оголошення або розуміти те, що написано на етикетці, або гарантійну інформацію на упаковці, то підприємство змушене змінити свою міжнародну комунікативну стратегію.

Інший важливий демографічний показник – дохід на душу населення певної країни. У даному разі також недостатньо визначити лише міжнародні відмінності, потрібно точно проаналізувати потреби щодо різних продуктів у різних країнах. Як приклад можна навести Бразилію, яка за доходом на душу населення входить до нижньої частини рейтингу країн світу, водночас щодо купівлі автомобілів вона випередила багато країн. Причина цієї невідповідності полягає в наявності відмінностей у розподілі прибутку, що змушує країни, особливо ті, що розвиваються, здійснювати поділ вітчизняного ринку на два або більше окремих ринків. Диспропорція виявляється, передусім, у тому, що частина населення не задовольнила свої основні потреби, тоді як іншу частину можна зарахувати до цільової групи споживачів товарів групи «люкс».

Методика дослідження у міжнародному і міжкультурному маркетингу повинна спиратися на нормативний вимір соціально-культурного середовища. Особливий інтерес для дослідження у фахівців з міжнародного маркетингу викликають *потреби і мотиви споживачів* – спонукальна сила поведінки людей. Якщо взяти за основу класифікацію потреб А. Маслоу, то можна зробити такі висновки: якщо йдеться про первинні потреби, то навіть між ними існують

---

<sup>429</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 71

<sup>430</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 71

міжкультурні відмінності. «Голодна людина на Балі може хотіти манго, молочне порося і квасолу. Голодна ж людина у США буде хотіти гамбургер, смажену картоплю і кока-колу»<sup>431</sup>. Вчені С. Онквіст і Дж. Шоу ілюструють відмінність мотивів споживачів у різних країнах і їхнє значення для міжнародного маркетингу за допомогою такого прикладу: «Навіть якщо національні групи мають однакові демографічні показники, вони можуть пити мінеральну воду з різних причин. Французькі жінки п'ють її, щоб зберегти красу. Німці ж вважають, що мінеральна вода корисна для внутрішніх органів»<sup>432</sup>.

Досліджуючи мотиви споживання алкоголю в різних країнах (Італії, Великобританії, Данії, Франції та Німеччині), К. С. Вільямс виявляє цікаві культурно обумовлені відмінності щодо споживання алкоголю. Він доходить висновку, що в країнах Європи утворилися дві різні групи споживачів: у холодних північних країнах більше п'ють пиво, а в теплих південних – перевагу надають вину. Причинами міжкультурних відмінностей К. С. Вільямс вважає: а) **кліматичні умови**: «Основна причина того, що англійці надають перевагу пиву полягає не в їхній нелюбові до вина, а в тому, що їхній клімат занадто холодний для вирощування винограду, через це вони мусять виготовляти алкоголь із зерна»; б) **економічні особливості**: «Норвежці п'ють менше алкоголю на душу населення, ніж будь-яка інша європейська країна,...але це не тому, що норвежці не полюбляють вживати алкоголь чи дотримуються певних моральних принципів, а тому, що алкоголь дуже дорогий через високий рівень податків»; в) **релігійні відмінності**: «Для того, хто працює у міжнародній торгівлі алкогольними напоями дійсно важливо знати, що алкоголь заборонений ісламом в Саудівській Аравії. Водночас в європейських країнах, де моральну систему цінностей сформувало християнство, релігійні відмінності не мають великого значення для міжнародного маркетингу»; г) **історичні відмінності**: Вживати шотландське віскі в Італії престижно і модно, тоді як у Шотландії його вважають традиційним та старомодним»<sup>433</sup>.

На нашу думку, слід звернути увагу на висновки щодо культурно зумовлених відмінностей у мотивах і потребах споживачів різних країн, до яких дійшла у своїй розвідці науковець Р. Інглехарт<sup>434</sup>. Автор цього дослідження, аналізуючи цінності, точки зору і поведінку різних верств населення в про-

---

<sup>431</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В.Вонг. – Пер. с англ.– 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 1998. – Р. 7

<sup>432</sup> Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990. – P.275

<sup>433</sup> Williams K.S. Constant questions or constant meanings? Assessing intercultural motivation in alcoholic drinks / K. S. Williams // Marketing and Research Today. – 1991. – August. – P. 169-177, P. 170

<sup>434</sup> Inglehart R. Kultureler Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt /R. Inglehart. – Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 1989. – S. 489



мислово розвинутих країнах Заходу, підсумовує що в цих країнах фізіологічні потреби задоволені, тому дуже важливо задовольнити вторинні, нефізіологічні, «постматеріалістичні» потреби (самовираження, належність до групи, інтелектуальне й естетичне задоволення). Р. Інглехарт виявила міжкультурні відмінності між нефізіологічними потребами промислово розвинутих країн Заходу і Японією. Так, з огляду на постматеріалістичні ознаки в Японії критерій «групова належність» не є складовим елементом постматеріалістичної системи цінностей, на відміну від розвинутих країн Заходу. Для японця належність до групи – складова традиційної системи цінностей, яка настільки вкоренилась у його свідомості, що деколи заважає самовираженню особи, до чого прагнуть постматеріалісти. «Постматеріалісти у країнах Заходу виростили в суспільствах, в яких особистість вже давно не пов'язана з суспільством, тому вони надають великого значення її належності до групи. Постматеріалісти в Японії перебувають у зовсім іншій ситуації: для самовираження особа часто потребує більшої свободи від групи та її вимог, ніж дозволяє традиційне суспільство»<sup>435</sup>.

Таким чином, зрозуміло, що нефізіологічні потреби за А. Маслоу не можна вважати взірцем для будь-якого суспільства, а є культурно обумовленими. З огляду на це, викликають інтерес міжкультурні відмінності між Китаєм і Гонконгом. Хоч тут йде мова про дві країни, на які вплинула китайська культура, з одного боку, і традиції конфуціанства – з іншого, новітня історія цих країн розвивалась у різних напрямках. У Гонконгу суспільство обрало переважно матеріалістичну орієнтацію і перебуває на ранній стадії постматеріалізму. Китай, на відміну від Гонконгу, «все ще відчуває напругу між обов'язками перед спільнотою і своїми бажаннями щодо особистого задоволення; у цьому суспільстві матеріалістична орієнтація лише поступово набирає ваги»<sup>436</sup>.

Поряд з потребами і мотивами населення особливе значення має ставлення споживачів до продуктів та підприємств-виробників з різних країн. Якщо підприємство намагається просунути новий продукт на іноземний ринок, то успіх цього значно залежатиме від ставлення споживачів до нього, відкритості і готовності придбати цей продукт. У даному разі слід зважати на те, що чим більш традиційно спрямовані і консервативні споживачі, тим меншою мірою вони схильні споживати нові продукти або готові ризикувати. Так, суспільство США вважають надзвичайно відкритим щодо запровадження таких інновацій, тоді як традиційні і консервативні суспільства, такі як у Великобританії, менше готові до прийняття нового продукту.

---

<sup>435</sup> Inglehart R. *Kultureler Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt* /R. Inglehart. – Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 1989. – S. 88

<sup>436</sup> Inglehart R. *Kultureler Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt* /R. Inglehart. – Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 1989. – S. 195 – 202

До того ж викликає інтерес ставлення споживачів до маркетингу і реклами, що є основними складовими бізнесу на Заході. З цього приводу науковці С. Онквіст і Дж. Шоу<sup>437</sup> наводять приклад Китаю: «З 1950 р. Китай заборонив іноземцям рекламувати свої товари, тому що це суперечило політиці країни. У 80-ті рр. Китай все-таки змінив політику, щоб дати змогу громадянам своєї країни отримувати інформацію про наявні продукти так, як це робиться у сучасному суспільстві. Нині для реклами доступні всі засоби масової інформації: плакатні дошки, магазини роздрібною торгівлі, вітрини, телефонні довідники, газети, журнали. Навіть радіо й телебачення доступні, і їх можна купити з рекламною метою».

Вчені Дж. Вілс і Дж. Райанс<sup>438</sup> досліджуючи ставлення споживачів і менеджерів до реклами, отримали несподівані результати. Так, вони виявили, що 78% менеджерів ставляться до реклами «негативно, проте вона забезпечує споживачів інформацією» і 71% вважають рекламу «інформаційним засобом про всі найважливіші характеристики продукту». Зовсім інша ситуація склалася серед споживачів. З них 48% вважають рекламу негативним явищем і 50% вказують на її важливість для поширення інформації про новий продукт.

На міжнародному рівні, особливо в Північній Європі і Франції, значна частка населення сприймає рекламу доволі скептично. У Німеччині споживачі ставляться до неї швидше позитивно. У 2000 р. 62% німців вказали, що реклама надає їм справді необхідну інформацію про нові продукти, а 56% споживачів назвали її потрібною<sup>439</sup>.

Дослідження різних стилів і способів життя споживачів має велике значення для маркетингової комунікації. «Стиль життя – це культурні і субкультурні моделі поведінки. Вивчення відмінних стилів життя дає змогу порівняти поведінку споживачів у різних культурах (субкультурах). Стиль життя показує, як споживачі працюють, проводять вільний час і витрачають гроші. Вивчити стиль життя можна за допомогою: а) спостереження за поведінкою під час купівлі необхідних продуктів і за способом проведення вільного часу; б) визначення психологічних рис споживачів (зокрема, ставлення до певних продуктів).

Так, дослідник Дж. Т. Пламмер виділяє певні виміри стилів життя (див. табл. 5.16).

Теоретики-маркетологи С. Дуглас і С. Урбан<sup>440</sup>, досліджуючи інтереси і цінності жінок у США, Великобританії та Франції та їхню поведінку при купівлі і споживанні необхідних продуктів, дійшли висновку, що, незважаючи

---

<sup>437</sup> Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990. – P. 619

<sup>438</sup> Wills J. R Attitudes Toward Advertising: A Multinational Study / J. R Wills, J. K. Ryans jr // Journal of International Business Studies. – 2002. – 13 Jg. Winter. – P.121-141

<sup>439</sup> Zentralausschuss für Werbewirtschaft (Hrsg.) / Werbung in Deutschland. – 2002. – 50

<sup>440</sup> Douglas S. P. Life Style Analysis to Profile Women in International Markets / S. P. Douglas, C. D. Urban // Journal of Marketing. – 1977. – Vol. 41, July. – P.124-132

на подібність поглядів щодо різних проблем, наприклад ролі жінки у суспільстві, можуть формуватися різні типи поведінки споживачів. У США жінки переважно мало цікавляться модою й одягом, тоді як у французенок це викликає жвавий інтерес.

Таблиця 5.16

**Виміри стилів життя за Дж. Т. Пламмером**

Види діяльності	Інтереси	Погляди	Демографічні показники
Робота	Сім'я	Власне життя	Вік
Хобі	Дім	Соціальні аспекти	Освіта
Громадська діяльність	Професія	Політика	Розмір доходу
Відпустка	Клуб за інтересами	Бізнес	Заняття
Розваги	Відпочинок	Економіка	Розмір сім'ї
Членство у клубах за інтересами	Мода	Освіта	Житло
Спілкування з друзями	Їжа	Харчування	Місце проживання
Купівля необхідних продуктів	Засоби масової інформації	Майбутнє	Розмір міста/села
Спорт	Досягнення	Культура	Етап життя

(Джерело:<sup>441</sup>).

Що стосується значення окремих стилів життя для маркетингу, то тут слід звернути увагу на культурно обумовлені відмінності<sup>442</sup>. Зокрема, меблі вказують на досягнутий рівень матеріальної забезпеченості або купівельну спроможність, закладені в символ статусу. Якщо порівняти значення меблів для споживачів, (поширене на Заході), з їх значенням в інших культурах, то слід враховувати певні відмінності, які, власне, можна проілюструвати за допомогою такого прикладу: «Можна стверджувати, що меблі завдяки своїй функції комфорту – це щось особливе. Однак, згадаймо домівки японців або індійців, які практично не використовують меблі і все-таки відчувають себе доволі комфортно. Очевидно, що твердження про те, що столи і стільці роблять житло комфортабельним, не можна вважати абсолютно правильним. Воно буде абсолютно правильним лише тоді, коли враховувати культурно обумовлені моделі поведінки й очікування власників цього житла. Можливо, меблі стали основним символом будинку, показником добробуту сім'ї після

<sup>441</sup> Plummer J.T. The Concept and Application of Life-Style Segmentation / J. T. Plummer // Journal of Marketing. –1974. – № 38. – P.33-37, P. 34

<sup>442</sup> Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – Prentice Hall International. Englewood Cliffs. NJ, 1994. – P. 143

зростання кількості представників буржуазії у пізньому середньовіччі. Від часу панування ранніх єгипетських династій до доби Відродження меблі можна було побачити у домівках лише невеликої кількості сімей. Раніше меблі свідчили про авторитетність господаря. Диван у культурі Туреччини донедавна символізував владу і панівне становище його власника»<sup>443</sup>.

Саме у задоволенні щоденних потреб, тобто в тому, як люди живуть і одягаються, харчуються та ведуть господарство, виявляються культурні відмінності. Порівняльний аналіз культурних особливостей різних народів поки що є неповним. Особливе значення для міжнародного маркетингу мають культурно обумовлені відмінності у сприйнятті дизайну товарів споживачами з різних країн. Теоретик-маркетолог Е. Лейтерер, власне, обґрунтовує причини їх виникнення: «Американські автомобілі як легкові, так і вантажні через свої технічні характеристики (наприклад величина, місткість циліндрів) мають невеликі можливості для експорту на світовому ринку. Американські вантажні автомобілі, виставлені на мюнхенській виставці, скептично сприйняли європейські фахівці. Інший парадокс: серед зорієнтованих на дизайн галузей господарства Німеччини, загалом простежується єдність в тому, що Японія й Італія займають панівне становище щодо розвитку промислового дизайну. Всі інші промислово розвинуті держави займають другорядне місце. Проте варто зазначити, що проблему пристосування дизайну продукту до культурних особливостей певного ринку досі нерозглянуто належним чином ні в економічній літературі загалом, ні у практичних посібниках щодо започаткування і налагодження виробництва за кордоном»<sup>444</sup>.

Для міжнародного маркетингу важливе значення має дослідження символічного змісту кольорів, форм, фігур та звірів. Символічність кольорів часто використовують для ідентифікації марок продуктів. При розробці міжнародних маркетингових стратегій необхідно враховувати символічний зміст різних кольорів, щоб передбачити відмінності, які можуть виникнути під час сприйняття його споживачами з різних країн. Наприклад зелений – це переважно символ зростання й успіху, колір весни і життя. У Малайзії зелений асоціюється із хворобою. З огляду на це міжнародне підприємство має припинити випуск продукції зеленого кольору для цього ринку, тому що його споживачі часто купують продукти, звертаючи увагу на фарбу, а не на інформацію на упаковці<sup>445</sup>. В країнах арабського світу зелений викликає особливо приємні почуття (це колір ісламу). Черво-

---

<sup>443</sup> Csikszentmihalyi M. Der Sinn der Dinge. Das Selbst und die Symbole des Wohnbereichs / M. Csikszentmihalyi, E. Rochberg-Halton. – München: Psychologie Verlags-Union, 1989. – P. 76

<sup>444</sup> Leitherer E. Globales versus marktspezifisches Produkt-Design / E. Leitherer // Welge, M. K. (Hrsg.), 1989. – S.85-91, S. 85–91

<sup>445</sup> Kroeber-Riel W. Kommunikationspolitik. Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive / W. Kroeber-Riel // Marketing ZFP, 1991. Heft 3.III. Quartal. – S. 164-171, S. 502

ний колір традиційно часто використовують і, як правило, пов'язують із динамікою та боротьбою. Червоний протягом тисячоліть символізував жертвоприношення людей або тварин. «У моді для жінок червоний колір – ознака динаміки, енергійності. Жінка в червоному притягує до себе найбільшу увагу. В країнах Південної Америки червоний завжди був пов'язаний із кривавими жертвами та стражданнями»<sup>446</sup>. Таким чином, у країнах Південної Америки пурпурово-червоний є кольором трауру і справляє негативне враження, в Японії цю роль відіграє білий, а в Ірані – голубий (табл. 5.17).

Слід зазначити, що культурно обумовлені відмінності простежуються також у сприйманні тварин. Так, у Німеччині ведмідь – символ добродушності. В Індії цей звір асоціюється з трауром, голодом і сварками<sup>447</sup>. В Африканських країнах один слон символізує нещастя. Слон – класичний символ Азії. Його наділяють такими рисами як освіченість і мудрість; в Індії ця тварина символізує божество. У Китаї слон асоціюється зі щастям та добром. Через це одне підприємство, що спеціалізувалося на виробництві пива, мало труднощі з продажем своєї продукції, оскільки на пляшці пива був зображений один слон, поки не змінило етикетку, зобразивши на ній пару слонів<sup>448</sup>. Тигр – це «класичний символ Азії», він уособлює силу, швидкість і спритність<sup>449</sup>. У рекламі образ тигра використовують часто й успішно. Так, реклама бензозаправки «ESSO» з гаслом «Поклади у бак тигра» мала великий успіх у всіх країнах, за винятком Таїланду (там тигр не символізує силу) і Швеції (там людям більше подобаються раціональні, реалістичні рекламні гасла та вислови)<sup>450</sup>. Водночас у країнах Східної Азії птахи викликають негативні асоціації, а в Ірані й Індії змії вважають уособленням демонічних сил. До того ж культурно обумовлені відмінності існують стосовно звірів, яких представники одних культур вважають «нечистими» (собаки та свині), а інших – святими (корови і білі слони у буддистських країнах).

Існує велика кількість культурно обумовлених відмінностей у символіці рослин. Зокрема С. Онквіст і Дж. Шоу з цього приводу зауважують:

«Зі смертю або нещасливими обставинами асоціюються фіолетові квіти у Бразилії, білі лілеї – в Канаді, Великобританії і Швеції, білі та жовті квіти – на Тайвані, жовті квіти – у Мексиці. У Франції жовті квіти символізують зра-

<sup>446</sup> Lowenbourg H.L.v. Handbuch der Zahlen und Symbole. Geschichte – Theorie – Wissen – Praxis / H.L.v. Lowenbourg. – München: Orbis Verlag, 1993. – S. 108

<sup>447</sup> Walldorf E.G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden: Gabler, 1987. – P. 118. <sup>447</sup> Lowenbourg H.L.v. Handbuch der Zahlen und Symbole. Geschichte – Theorie – Wissen – Praxis / H.L.v. Lowenbourg. – München: Orbis Verlag, 1993. – S. 118

<sup>448</sup> Walldorf E.G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden: Gabler, 1987. – S. 118

<sup>449</sup> Lowenbourg H.L.v. Handbuch der Zahlen und Symbole. Geschichte – Theorie – Wissen – Praxis / H.L.v. Lowenbourg. – München: Orbis Verlag, 1993. – S. 161

<sup>450</sup> Walldorf E.G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden: Gabler, 1987. – S. 119

ду. У Мексиці вважають, що червоні квіти діють як злі чари, тому треба купити білі квіти, щоб їх розвіяти»<sup>451</sup>.

Таблиця 5.17

**Символіка кольорів у різних країнах світу**

Країна	Колір					
	Чорний	Білий	Червоний	Зелений	Голубий	Жовтий
Австрія	траур	цнотливість	злість, кохання, пристрасть, вогонь	надія	відданість	ревності
Бразилія	траур, смерть, таємничість	свобода, чистота	теплота, пристрасть, ненависть, вогонь, злість, насильство	надія, свобода, незрілість, хвороба	спокій, холодність, байдужість	радість, сонячність, щастя, заздрість, хвороби
Данія	траур, переживання	цнотливість, чистота	кохання, небезпека, вогонь	надія, недуга	якість	небезпека, фальшивість, заздрість
Фінляндія	переживання, ревності	цнотливість, чистота	злість, кохання, пристрасть, вогонь	надія	голод, безгрошів'я, цнотливість	немає особливого значення
Франція	переживання, ревності, песимізм	чистота, юність	злість, спека, насолода, несміливість	молодість, страх	злість, страх	хвороба
Італія	депресія	цнотливість, страх, без успішність, любовна пригода	злість, небезпека, вогонь	юність, недостатність грошей, депресивна злість	страх	злість
Пакистан	траур, безпорадність	траур, елегантність, розважливність	злість, згодна одруження (для жінки)	щастя, вічне життя		безгрошів'я

<sup>451</sup> Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990. – P. 239

Країна	Колір					
	Чорний	Білий	Червоний	Зелений	Голубий	Жовтий
Португалія	траур, переживання, голод	свобода, невинність, чистота	вічна кров, пристрасть, вогонь	надія, заздрість	ревності, труднощі	цнотливість, слабкість, злість
Швеція	депресія, переживання	доброта	злість, вогонь, ярість	заздрість, недосвідченість, доброта	холод, легковірність, заморожений	розпач, мука
Швейцарія	песимізм	чистота, невинність	злість, вогонь	нездоров'я, незрілість	злість, ярість, любовні пригоди	заздрість

(Джерело:<sup>452</sup>).

Варто зазначити, що при вивченні впливу культури на поведінку споживачів, виявилось, що це питання розроблено недостатньо, особливо мало досліджень, що базуються на культурно-порівняльному аналізі символічних взаємодій споживачів. До того ж слід наголосити, що при дослідженні різних культурно обумовлених типів поведінки споживачів потрібно, передусім, вчасно розрізнити і простежити культурні та субкультурні тенденції у їх поведінці.

<sup>452</sup> Wilkes M.W. Farbe kann verkaufen helfen / M.W. Wilkes // Marketing Journal. – 1977. – № 2. – S. 112, S. 115

## Розділ 6

### РОЗВИТОК МЕТОДІВ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ

#### **6.1. Менеджмент культурних відмінностей у рекламних комунікаціях на світовому ринку**

Реклама – найважливіший інструмент маркетингової комунікації в міжнародному масштабі. Рекламодавці з різних країн на міжнародних ринках зіштовхуються з проблемами, що перешкоджали їхній роботі на внутрішніх ринках. Загальна проблема полягає в тому, до якої міри необхідно адаптувати рекламу на міжнародному ринку до специфічних особливостей ринків різних країн. Основне завдання міжнародної рекламної кампанії – розробка комплексної рекламної концепції. При цьому передусім потрібно вживати деяких заходів, що є необхідними для планування і реалізації міжнародної рекламної політики. Зокрема, це: аналіз вихідної ситуації, формулювання мети рекламної політики, розробка змісту реклами, вибір носіїв реклами, координація і контроль перебігу рекламної кампанії.

Підприємство може вибирати одну з трьох стратегій для реалізації міжнародної рекламної концепції:

- ведення міжнародної стандартизованої кампанії;
- ведення міжнародної диференційованої кампанії;
- ведення міжнародної комбінованої кампанії<sup>453</sup>.

Міжнародна стандартизована рекламна кампанія доцільна, якщо однаковий імідж необхідно створити по всьому світу, а продукт, його використання й основні цільові групи на всіх ринках ідентичні<sup>454</sup>. На практиці здійснення таких глобальних кампаній ставить підприємство перед складним завданням планування і координації. Стандартизовані кампанії проводять для реклами лікерів, парфумів, авіаліній, одягу, фруктових соків, послуг тощо. Деякі впливові рекламодавці намагались підтримувати всесвітню відомість своїх

---

<sup>453</sup> Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Berlin.: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Herne, 1985. – S. 164

<sup>454</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 140



торгових марок за допомогою високостандартизованої всесвітньої реклами. Стандартизація реклами дає багато переваг:

- зменшуються витрати на рекламу;
- поліпшується координація рекламних кампаній у світовому масштабі, а імідж компанії чи товару залишається незмінним.

Проте стандартизація реклами має свої недоліки. Найбільш значний з них – це ігнорування культурних, демографічних й економічних відмінностей між країнами.

*Міжнародна диференційована рекламна кампанія* полягає в тому, що для кожного ринку розробляють індивідуальну рекламу, тому що стандартизовані міжнародні рекламні кампанії не можуть бути успішно реалізовані через надто великі національні та культурні відмінності.

*Міжнародна комбінована рекламна кампанія* – це змішана форма стандартизованої і диференційованої кампаній. Застосовуючи її, рекламодавці мислять глобально, а діють з урахуванням національних особливостей. Вони розробляють глобальні рекламні стратегії, що дають змогу вести міжнародні рекламні кампанії ефективно і постійно. Потім вони адаптують свої рекламні програми до специфічних умов певного ринку і наближають їх до потреб споживачів. Таким чином, можна уникнути труднощів, що виникають при використанні стандартизованої міжнародної рекламної кампанії (проблеми налагодження комунікаційного процесу, недосконалості національного законодавства і різного рівня доступу до засобів масової інформації).

Л. Берековен розрізняє залежні і незалежні від культури продукти. Культурну залежність певного продукту переважно розуміють як те, до якої міри він є частиною певної національної культури і яким чином його споживчі якості змінюються від однієї країни до іншої. На залежні від культури продукти впливають культурні норми, стилі життя і цінності певної країни, і тому для них може бути неприйнятною стандартизована рекламна кампанія. Такими продуктами М. Портер називає «продукти споживання з коротким життєвим циклом», особливо продукти харчування і промислові продукти<sup>455</sup>. Ці товари вважають «особливо тісно пов'язаними з культурними цінностями, життєвими і споживчими звичками та смаками споживачів певної країни»<sup>456</sup>. Культурну залежність можна яскраво проілюструвати на прикладі такого продукту, як кава:

- в Італії п'ють міцну каву «Еспресо» і капучино;
- у США вживають каву, що тривалий час перебувала у теплому місці;
- у Франції і Швеції надають перевагу „café au lait»;

---

<sup>455</sup> Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden: Gabler, 1989. – S. 151

<sup>456</sup> Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Berlin.: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Herne, 1985. –S. 81

- в інших країнах набула поширення дуже солодка і темно підсмажена турецько-арабська кава «Мокка», яку, як правило, вживають зі склянкою води<sup>457</sup>.

Культурна залежність цього продукту – вагома підстава для того, щоб таке підприємство, як «Nestle», запропонувало на ринку понад десяток різних сортів розчинної кави.

Культурно незалежними продуктами вважають такі товари, які на різних ринках продають практично в ідентичному вигляді, зокрема, це: «інвестиційні товари», серед яких: сировина, машини й устаткування, а також батарейки, мило, калькулятори тощо. Модифікації товарів використовують лише для фарбування, пакування або додавання аксесуарів з огляду на культурно обумовлені відмінності у смаках, кліматі та особливостях національного законодавства<sup>458</sup>. Чим більше продукт культурно залежить від різноманітних факторів, тим сильніших змін має зазнавати рекламне повідомлення у різних країнах. Так, німецька рекламна агенція «BBDO» розробила спеціально для німецького ринку новий рекламний ролик про французьку мінеральну воду. Це було зумовлено тим, що німці п'ють мінеральну воду по-іншому, ніж французи, і споживання мінеральної води в Німеччині особливою мірою викликана прагненням зберегти здоров'я.

Як відомо, вплив рекламного повідомлення залежить від іміджу, тобто довіри до відправника цього повідомлення. Це означає, що як негативні, так і позитивні національні стереотипи стосовно відправника повідомлення, тобто підприємства і його продукції, також можуть впливати на сприйняття і розуміння рекламного повідомлення.

Споживачі оцінюють продукти за допомогою великої кількості критеріїв, причому країна, де вироблено певний продукт, – фактор, що відіграє важливе значення. Наприклад, «Мальборо» – американські сигарети, «Шанель № 5» – французькі духи, а «Джонні Уолкер» – шотландське віскі. Залежно від ставлення до національної культури або її представників у цільовій групі на міжнародному ринку можна досягти як позитивних, так і негативних ефектів від реклами. Як приклад варто навести країни, що розвиваються. Вони, зокрема, висловлюють недовіру до діяльності ТНК. Цілком протилежним є випадок, коли підприємство і його національна належність позитивно впливають на продаж та рекламу вітчизняних продуктів на іноземному ринку. За таких умов національний імідж «Made in...» може позитивно впливати на імідж певного продукту. При цьому імідж: «Made in...» слід розуміти як стереотип, який бізнесмени і звичайні споживачі пов'язують з продуктами певної країни

---

<sup>457</sup> Steffen S. Werbepolitik multinationaler Unternehmen / S. Steffen. – Berlin: Duncker & Humblot, 1982. – S. 83

<sup>458</sup> Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden: Gabler, 1989. – S. 151

або культури. На цей імідж, зокрема, впливають репрезентативні товари певної країни (наприклад, у Німеччині – автомобілі, у Франції – вина і духи), національні риси її громадян, економічні і політичні традиції.

Національний імідж продукту у різних країнах суттєво відрізняється. Так, дослідник А. Нагашіма<sup>459</sup> у міжкультурних дослідженнях іміджу вивчав точки зору американських і японських ділових людей щодо продуктів зі США, Японії, Великобританії, Німеччини, Італії та Франції і дійшов цікавих висновків. Так, продукти з Франції японці розглядають як дорогі, зроблені вручну товари категорії люкс; а німецькі продукти вони сприймають як доступні за ціною, якісно виготовлені та прогресивні за технологічними характеристиками.

Відома міжнародна рекламна агенція «Bozel Worldwide» оприлюднила такі дані щодо оцінки якості продукції країн – значних експортерів певних видів продукції: перше місце займає Японія (38,5% опитаних оцінюють якість продукції як дуже високу), друге – Німеччина (36%), третє – США (34,2%), а четверте – Великобританія (21,9%). Останні місця посідають Іспанія (10,3%), Китай (9,2%) і Тайвань (9,0%)<sup>460</sup>.

Важливе завдання міжкультурних досліджень у галузі рекламної діяльності полягає у вивченні як іміджу підприємство, так й іміджу продуктів, розрекламованих на відповідних іноземних ринках. Якщо при дослідженні виявляється, що імідж фірми позитивний і що у цільової групи продукт асоціюється з виробником, то в такому разі підприємство має зважити на те, чи потрібно використовувати асоціацію «товар – фірма» для підвищення іміджу цього підприємства.

Отже, треба враховувати не лише національний імідж продукту на відповідному іноземному ринку і його вплив на розвиток міжнародної рекламної концепції, а й те, що на дію рекламного повідомлення впливає національний імідж відправника повідомлення, який формують різні фактори. Це свідчить про те, що хоч загалом відомо про національні стереотипи, проте для використання у підприємницькій практиці є необхідним диференційований аналіз іміджу підприємства загалом і продукту зокрема.

Так, дослідження, проведені у Фінляндії, щодо того, чи мають вітчизняні продукти переваги над іноземними, показали, що фінські споживачі майже за всіма ознаками оцінюють вітчизняні продукти вище, ніж продукти з Великобританії, Франції, Німеччини, Японії, США і Швеції<sup>461</sup>. Таку оцінку вітчизняних продуктів підтверджують дослідження науковців з інших країн.

---

<sup>459</sup> Nagashima A. A. Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products / A. A. Nagashima // *Journal of Marketing*. – 1970. – Vol. 34, Jan. – P. 71

<sup>460</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 31

<sup>461</sup> Darling J. B. Competitiv Profile of Products and Associated Marketing Practicies of Selected European and Non-European countries / J. B. Darling, F. A. Kraft // *European Journal of Marketing*. – 1977. – Nr. 7. – P. 519–537, P. 519–537

По-іншому виглядає ця ситуація в країнах, що розвиваються (Болівія, Колумбія, Мексика тощо). У них імпортовані продукти, як правило, мають вищий імідж, ніж вітчизняні. Особливо чітко це простежується щодо німецьких продуктів<sup>462</sup>. Як приклад підприємства, що приховує свою національну належність, можна навести взуттєву фабрику з Пуерто-Ріко. Вона навмисно перевозила пароплавом свою продукцію до Нью-Йорку, а звідти назад до Пуерто-Ріко для того, щоб рекламувати їх як товари, вироблені у Нью-Йорку. Накопичений досвід і впевненість у тому, що споживачі будуть купувати взуття, якщо воно виготовлено у Нью-Йорку, а не в Пуерто-Ріко були вирішальними для цієї акції<sup>463</sup>.

Успіх рекламної кампанії значною мірою залежить від того, як і наскільки залучені рекламні агенції до розробки концепції міжнародної реклами. Цей аспект набуває особливого значення, тому що велика кількість ТНК менше співпрацює з міжнародними рекламними агенціями (їхня мережа охоплює весь світ), а для більшості найвпливовіших рекламних агенцій світу батьківщиною є США. Однак, це не означає, що міжнародна реклама – засіб для популяризації американського способу життя, хоч певна американізація міжнародної реклами звичайно простежується. Корпорація «Форд Моторз» концентрує свою рекламну діяльність у трьох основних агенціях. Фірма «Жилетт» раніше співпрацювала з 30 агенціями по всьому світу, але скоротила їхню кількість до двох<sup>464</sup>.

Якщо брати за основу те, що більший обсяг міжнародної реклами у майбутньому матиме культурну і національну спрямованість, то це може означати для агенцій те, що вони мають запропонувати своїм клієнтам міжкультурну компетентність. Навіть великі ТНК через культурні та інші особливості країн не можуть відмовитись від послуг рекламних агенцій.

Для планування і реалізації міжнародної рекламної концепції доцільно використовувати дві форми організації рекламної діяльності:

а) використання послуг місцевої рекламної агенції (*внутрішнє управління агенцією*);

б) управління всією міжнародною рекламною діяльністю через рекламну агенцію з країни походження фірми (*зовнішнє управління агенцією*).

Щодо тенденцій у використанні послуг рекламних агенцій, то вчений В. Крьобер-Ріль уточнює: «У маркетингу простежується посилена тенденція не лише переносити маркетингові заходи з однієї країни в іншу, а й пізнавати

---

<sup>462</sup> Atac O. Marketing to the Third World Countries / O. Atac, S. T. Cavusgil // Thoreli Y. B., Cavusgil S. T. – 1990. – P. 266

<sup>463</sup> Bilkey W. J. Country-of-Origin Effects on Product Evaluation / W. J. Bilkey, E. Nes // Journal of International Business Studies. – 1982. – Vol. 1, Spring-Summer. – P. 89–99

<sup>464</sup> Jeannet J. P. Global Marketing Strategies / J. P. Jeannet, H. D. Hennessey. – Third edition. – Boston: Houghton Mifflin Co, 1995. – P. 531

культурні і національні риси, налагоджувати плідну комунікацію, уважно вивчаючи при цьому можливості національних рекламних агенцій. У майбутньому це буде ще більше необхідно, тому що очікується більша чутливість споживачів щодо власної культурної і регіональної ідентичності»<sup>465</sup>.

Внутрішнє управління агенцією забезпечує передумови для створення культурно адаптованої реклами. Переваги місцевої рекламної агенції полягають, перш за все, у тому, що вона добре знає місцеве маркетингове середовище, а тому найліпше спроможна провести відповідну для ринку певної країни рекламну компанію. Через те, що ці рекламні агенції часто більш незалежні і невеликі, вони відзначаються більшою гнучкістю, інновативністю і меншою бюрократичністю щодо виконання завдання<sup>466</sup>. Однак, буває, що у керівників підприємств викликає сумнів компетентність і професіоналізм локальних рекламних агенцій, особливо тих, які розташовані за межами США і Європи<sup>467</sup>. Одна з важливих причин надання переваг місцевим агенціям – це те, що у деяких країнах (Канада, Австралія і Венесуела) діють закони, що забороняють рекламу, створювану за межами цих країн<sup>468</sup>.

Якщо розглянути Азіатський регіон, особливо Японію, то тут слід вказати на домінуючу позицію агенції «Дентсу». Її працівники створюють для своїх клієнтів близько 20% газетної і 15% телевізійної реклами в Японії. Ні на одному з інших ринків Азії окрема рекламна агенція не відіграє такої важливої ролі, як тут.

Проте для розробки і реалізації міжнародної культурно адаптованої рекламної концепції важливо використовувати не лише послуги національних агенцій з огляду на їхню локальну близькість. Міжнародні підприємства мають також звертати увагу на діяльність агенцій, що мають філії по всьому світу.

Основними причинами, що можуть негативно вплинути на ефективність міжнародної реклами, є такі:

- комунікаційне повідомлення не досягло бажаного адресата (*незрозуміле повідомлення, мовні бар'єри, обмежена широта охоплення засобів масової інформації*);
- комунікаційне повідомлення не було сприйнято правильно (*недостатнє врахування і часткове розуміння культурного та суспільного середовищ адресата*);

---

<sup>465</sup> Kroeber-Riel W. Zukünftige Strategien und Techniken der Werbung / W. Kroeber-Riel // zfbf.42. 6/90. 1990. –S. 481–491, S. 505

<sup>458</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 128

<sup>467</sup> Kroeber-Riel W. Zukünftige Strategien und Techniken der Werbung / W. Kroeber-Riel // zfbf.42. 6/90. 1990. –S. 481–491, S. 530

<sup>468</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 128

- комунікаційне повідомлення було сприйнято правильно, проте воно не мотивує адресата до бажаних дій (*помилки в оцінюванні мотивів цільової групи*).

Вагому роль при конструюванні рекламних повідомлень відіграє безпосереднє висловлювання про рекламний об'єкт. При цьому важливим є вибір тональності, в якій буде передано повідомлення. Як елементи його конструювання виділяють гумор, еротичку, страх і гру акторів.

При конструюванні рекламного повідомлення до участі у ньому залучають зірок сцени, експертів і типових споживачів. Якщо завдяки зіркам використовують можливість трансферу іміджу і створення відомості продукту, то роль експертів полягає у тому, щоб посилити довіру до повідомлення з огляду на його об'єктивність. Залучення типових споживачів, яких розглядають як представників цільової групи, може зумовлювати подібні процеси. Наприклад, компанія «Coca-Cola» використовувала у своїй міжнародній рекламній компанії поп-зірку Майкла Джексона, а фірма «Barilla» – тенісистку Штефі Графф. В американській рекламі набагато частіше використовують особистісні аспекти, тоді як в Японії дуже часто у рекламі роблять наголос на соціальному статусі.

При розробці реклами треба зважати на те, що текст і малюнок мають відповідати очікуванням адресата. Передумовою цього є те, що розробник реклами знає і розуміє очікування цільових груп на різних іноземних ринках, а потім починає розробляти зразок оголошення, плаката, телевізійного ролика і т. ін.

Значення зображень (ілюстрацій) у міжнародній рекламі постійно зростає. З точки зору візуалізації інформації за допомогою засобів масової інформації науковець М. Шройдер<sup>469</sup> у своєму дослідженні, що базується на порівнянні європейських ринків доходить висновку, що в таких країнах, як Франція, Італія й Іспанія, візуальні елементи відіграють особливу роль. У них газети ілюстративно більш різноманітні, яскравіше оформлені і містять більше фотографій і графічних зображень, малюнків, ніж періодичні видання Великобританії чи Німеччини.

Особливу вагу для адаптації невербальних елементів оформлення міжнародної реклами мають різні значення, яких споживачі надають символам, зображенням й естетиці, що використовуються у рекламі. При цьому слід враховувати основні міжкультурні відмінності у невербальній комунікації.

Культурно обумовлена адаптація необхідна також з огляду на різне ставлення до еротичної привабливості і сексуальності. Хоч еротичні мотиви мають велике значення у рекламному повідомленні, в міжкультурному контексті їх можна використовувати лише частково, оскільки відмінності у релігійних або моральних уявленнях призводять до обмежень в їх використанні. Ре-

---

<sup>469</sup> Schroeder M. Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien / M. Schroeder. – München: Fischer Verlag, 1994. – S. 44

клама у Франції більше базується на емоціях, ніж на раціональності, у ній частіше використовують еротичні зображення, ніж, наприклад, у США [Biswas A./ Olsen J. E./ Carlet V.: A Comparison of Print Advertisements from the United States and France. In: Journal of Advertising. 1992. 21(4), P. 73–81]. На культурну адаптацію реклами слід зважати з огляду на різне ставлення до сексуальності, передусім у колективістських країнах. «Сексуальну привабливість у колективістських країнах всіляко пригнічують. Водночас в індивідуалістських країнах виявлення сексуальності – один з аспектів гонитви за щастям, а фізична привабливість більш важлива при виборі партнера».

Культурно обумовлена адаптація також необхідна з огляду на міжкультурні відмінності у використанні гумору.

Гумор у рекламі часто асоціюється з жартом, каламбуром, іронією, гіперболізацією тощо. Збудження уваги – один з перших бар'єрів, які має здолати реклама, щоб здобути шанс на подальше поширення. Не викликає сумнівів те, що гумор позитивно сприймають у всіх країнах світу, часто використовують у житті, тому за допомогою нього можна легко викликати інтерес у людей. Навпаки, вплив гумору на серйозність і достовірність даних тих, хто займається рекламою, часто оцінюють як недолік. Загалом гумор – багатообіцяючий, але й водночас чутливий інструмент, використання якого потребує відносно високих творчих і концептуальних витрат. Змістовне та формальне перетворення гумору необхідно зорієнтувати на умови і смаки цільової групи. У цьому контексті слід зважати на те, що сприйняття гумору сильно відрізняється залежно від країни. Так, американський гумор оцінюють жителі деяких країн як банальний, британський – як саркастичний, а азійський – як інфантильний. У рекламних гумористичних ситуаціях в індивідуалістських країнах (США, Німеччина) бере участь менша кількість осіб, ніж у колективістських країнах. Гумористична реклама у країнах з високою дистанцією влади розрахована переважно на осіб з різним соціальним становищем. Гумор займає важливе місце в рекламі Великобританії, тоді як у США реклама відзначається прагматичністю<sup>470</sup>.

Особливе значення для реклами має феномен «мовчазної мови». «Мовчазну мову» розуміють як комунікативні сигнали, які використовують при невербальній комунікації і які не базуються на мовних засобах вираження інформації. Тут, зокрема, йдеться про значення сім'ї, дружби, дозвілля і т. ін. та про те, як їх можна сприйняти. Розуміння цих культурно обумовлених моделей поведінки жителів певної країни особливо важливе, тому що в іншому разі, повідомлення не зрозуміють. Так, наприклад, у рекламних роликах про пиво в Німеччині часто показують затишний пивний бар, де святкують якусь подію у колі друзів і родичів. Така реклама в інших країнах, де святкування відбувається переважно на свіжому повітрі, не буде сприйнята належним чи-

---

<sup>470</sup> Bond M. H. Beyond the Chinese Face. Insights from Psychology / M. H. Bond. –Hong Kong: Oxford University Press, 1991. – P. 16

ном. Отже, не можливо зробити рекламу настільки оригінально, щоб її однаково сприймали представники різних країн чи культур, оскільки потрібно враховувати особливості моделей поведінки їх представників.

При використанні *вербального оформлення* у рекламному повідомленні необхідно зрозуміло подавати висловлювання. Мова – найскладніший елемент оформлення рекламного повідомлення. Так, наприклад, використання перекладних текстів у міжнародному масштабі проблематичне, тому що при перекладі може втрачатися зміст або повідомлення спотворюється. Мовне оформлення також складно зробити, бо у міжнародному масштабі певні поняття непов'язані з однаковими асоціаціями. Так, у третій темі ми навели приклад вивчення асоціацій німецьких і французьких студентів, яке показує, що поняття «свіжість» викликає подібні уявлення, а асоціації, пов'язані з поняттям «спокій», суттєво відрізняються.

У країнах з високим рівнем неграмотності недоцільно подавати повне текстове оформлення. Тут краще використовувати більше ілюстрацій та символів, рекламні щити, кіно, радіо і т. ін.

З огляду на ускладненість передачі рекламного повідомлення і постійну інформаційну перенасиченість та зумовлене цим вибіркове і поверхневе сприйняття інформації, зростає роль використання ілюстрацій як елемента оформлення міжнародного рекламного повідомлення. Ілюстративна інформація часто має переваги над текстовою інформацією, тому вона може мати більш ефективну рекламну дію. Однак слід враховувати, що деякі зображення і символи мають відмінне значення у міжнародному масштабі. Це, передусім, стосується використання зображень тварин, що часто мають релігійний характер.

Стиль вербальної комунікації відіграє важливу роль у міжкультурному контексті. Вимог щодо зрозумілості реклами в міжнародному масштабі необхідно дотримуватися ще суворіше, тому що в даному разі доведеться мати справу не лише з різними мовами і способами мислення, а й з різними рівнями освіти. Чим легше читати текст, тим нижчий рівень освіти необхідний для цього. Таким чином, при більшій читабельності можна досягти впливу на ширшу цільову групу.

Людина, яка складає рекламні тексти, має мислити цією мовою і розуміти споживачів, на яких спрямовано дію рекламного повідомлення. Володіння розмовною мовою, знання ідіоматичних утворень і модних висловів, як і правильна побудова речення, дуже важливі при створенні рекламних повідомлень, бо тут потрібно налагодити односторонню комунікацію, тому запитання, що виникнуть у споживачів, залишаться без відповіді.

Один з ключових підходів до конструювання рекламного повідомлення полягає у використанні коротких і точних формулювань. Також потрібно застосовувати творчий підхід до перекладу рекламних висловів, тому що переклад текстів іншою мовою може призвести до того, що перекладений текст буде довшим від оригіналу, внаслідок чого зміниться розподіл



часу на текст і малюнки (фотографії). Таким чином, важливою є проблема, чи потрібно взагалі перекладати рекламні вислови, бо це часто призводить до їх нерозуміння споживачами, тому що ці переклади неточно відображають первісний зміст висловів.

Крім цього, слід уникати використання найвищих ступенів порівняння і робити наголос на діловій (об'єктивній) інформації.

Інший важливий компонент міжнародної реклами – свідоме використання іноземних мов як стилістичного засобу. Це доцільно тому, що:

а) продукт видається дорожчим й ексклюзивним завдяки використанню іноземного маркового імені. Дослідники Х. Ліпсон і Д. Ламонт<sup>471</sup> наводять приклад: коли африканці після заміни англійських і французьких назв продуктів на місцеві (більше нічого не було змінено) перестали їх купувати, тому що вважали ці товари низькоякісними;

б) якщо йдеться про продукти, які мають позитивний імідж з огляду на належність до певної країни виробництва (наприклад, італійські меблі або французькі сири), то рекламні гасла часто складають мовою цієї країни для досягнення позитивного іміджу товарів;

в) при свідомому використанні лінгвістичних елементів можна справити враження на певні цільові групи (молодь, космополітів і т. ін.)<sup>472</sup>.

Що стосується необхідності адаптації реклами до культурно обумовлених відмінностей у стилях комунікації, то тут слід звернути увагу на дослідження реклами в Європі, яке проведене у шести європейських країнах і яке вказує на відмінності, на котрі потрібно зважати. Зокрема, для французів особливо важливі стилістичні й естетичні аспекти, а в Німеччині реклама має насамперед інформувати про продукт і бути об'єктивною<sup>473</sup>. На це, власне, вказують Е. Холл і М. Холл: «Німецька реклама перенасичена детальною інформацією, продукти у ній описано й проаналізовано. Буває, що у національних засобах масової інформації реклама точно вказує, де можна купити продукт і за якою ціною. Німців вважають представниками культури вузького контексту щодо реклами»<sup>474</sup>.

Автори іншого порівняльного дослідження з міжкультурного менеджменту виявили типовий рекламний стиль Великобританії. Науковці зауважують,

---

<sup>471</sup> Lipson H. A. Marketing Policy Decisions Facing International Marketers in the Less-Developed Countries / H. A. Lipson, D. F. Lamont // Journal of Marketing. – 1969. – Vol.33, Nr. 4. – P. 24, P. 24

<sup>472</sup> Roth R. F. International Marketing Communications / R. F. Roth. –Chicago: Crain Books, 1982. – P. 135

<sup>473</sup> Schroeder M. Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien / M. Schroeder. – München: Fischer Verlag, 1994. – S. 76–77

<sup>474</sup> Hall E. T. Understanding Cultural Differences. German, French and Americans / E. T. Hall, M. R. Hall. – Yarmourth: Intercultural Press, 1990. – P. 71

що в англійській рекламі наявна велика кількість елементів британської культури та простежуються класовий поділ і схильність до ексцентричності<sup>475</sup>.

Наступне важливе завдання міжнародної рекламної політики – *вибір засобів масової інформації*. При цьому основну увагу потрібно звертати на традиційні засоби масової інформації. Поняття вибору засобів масової інформації розуміють як поєднання прийняття рішень щодо вибору основних і додаткових засобів масової інформації з плануванням використання конкретних засобів реклами. Загалом йдеться про те, щоб визначити вид й обсяг рекламних носіїв. Окремих рекламних носіїв (газети, журнали і телебачення) або альтернативні плани використання конкретних засобів реклами необхідно порівняти між собою з точки зору їхнього впливу на досягнення визначеної рекламної мети.

*Газети* – один з найдавніших рекламних носіїв. Їх поділяють за періодичністю виходу (щоденні і тижневі), територією розповсюдження (регіональні і міжрегіональні) та способом збуту (підписні і ті, які розповсюджують у роздріб).

*Популярні журнали* охоплюють велику групу журналів, що періодично виходять з використанням різного оформлення і пропонують читачам переважно розважальну і пізнавальну інформацію. При цьому основний акцент роблять на поєднанні розваги (наприклад, ілюстрації, кросворди, загадки тощо) з пізнавальною інформацією.

*Фахові журнали* – видання, що виходять періодично, зорієнтовані на вузьке коло читачів і мають специфічну тематичну спрямованість. Зміст таких журналів охоплює розвиток і події, що відбуваються у певній галузі. Отже, фаховий журнал – засіб звернення до обмеженого кола кваліфікованих працівників.

Газетний ринок має важливі відмінності у міжнародному масштабі. У Франції, Нідерландах і Великобританії міжрегіональну рекламу подають у загальнодержавні газети, тоді як у Німеччині таких газет майже не існує. В деяких країнах є настільки багато газет, що надзвичайно складно простежити межі їх впливу. Наприклад, у Лівані, де живе лише 1,5 млн. жителів й існує близько 200 тис. домашніх господарств, публікується близько 210 щоденних і щотижневих газет, з яких лише 4 видання має тираж понад 10 000 працівників. Однак їхній середній наклад становить близько 3 500 примірників. Як приклад інших крайнощів можна назвати Японію, де видається 5 щоденних газет, з яких найбільша «Asahi Shimbun» охоплює більш, ніж 7 млн. читачів. У таких країнах, як США, Німеччина, Японія, Великобританія читачі мають доступ до однієї або кількох газет, які розповсюджують у національному масштабі [11, Р. 520]. Підприємства, що здійснюють рекламу в міжнародному

---

<sup>475</sup> Nevett T. Differences Between American and British Television Advertising: Explanations and Implications / T. Nevett // Journal of Advertising. –1992. – Р. 61–71

масштабі (наприклад, «БМВ», «Swatch», «Du Pont», «Estee' Lauder» та ін.) надають перевагу в Японії газетам як рекламним засобам<sup>476</sup>.

Якщо вивчити пропозицію щоденних видань в Європі і проаналізувати кількість різноманітних газет, то у Великобританії та Німеччині простежуються певні відмінності щодо розповсюдження щоденних газет і вікових груп читачів та їхніх інтересів. Так, у Великобританії читають більш ніж 66% населення. Люди віком від 15 років читають щодня одну газету. Загальний тираж газет становить 22,7 млн. примірників. Преса у Великобританії має давні традиції. Тут було засновано перші великі газети Європи, серед яких: «OBSERVER» (1791 р.), «TIMES» (1785 р.) і «FINANCIAL TIMES» (1888 р.). У цій країні великим попитом користується місцева преса: близько 700 регіональних газет виходять регулярно. «YORKSHIRE POST», «MANCHESTER EVENING NEWS» (266000 прим.), «BIRMINGHAM EVENING MAIL» (217000 прим.).

Відомі нині газети «DAILY EXPRESS», «DAILY MAIL» і «DAILY MIRROR», «THE SUN» мають щоденний тираж близько 11 млн. примірників. Водночас у Франції частка людей від 15 років, які читають пресу, становить близько 43% населення. Загальний тираж усіх газет («LE MONDE», «FIGARO», «FRANCE SOIR» тощо) лише 10 млн. примірників. Згідно з дослідженням (під час нього було опитано близько 6000 осіб у 10 країнах), яке провів Мюнхенський інститут маркетингових досліджень, німці читають пресу найактивніше, а це ще раз підтверджує, що ставлення до реклами у різних засобах масової інформації в Західній Європі дуже відрізняється (див. табл. 6.1)<sup>477</sup>.

До того ж, підприємства, що рекламують свою продукцію у міжнародному масштабі, мають розуміти, що використання основних засобів масової інформації (газет, журналів і телебачення) у країнах, що розвиваються, зумовлено, перш за все, високим рівнем неграмотності та бідності. Так, у Перу 12 осіб на 1000 жителів цієї країни читають щоденну газету<sup>478</sup>. Проте не лише в країнах, що розвиваються, а й у промислово розвинутих країнах можна простежити важливі цікаві для маркетингу відмінності у використанні засобів масової інформації. Так, середньостатистична японська сім'я дивиться телевізор 8 год. і 12 хв. на день, а американська – 6 год. і 4 хв. Як для США, так і для Європи характерний спад у споживанні телевізійного продукту, що значною мірою змушує підприємства розподіляти свої рекламні бюджети на користь інших засобів масової інформації<sup>479</sup>.

---

<sup>476</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 176

<sup>477</sup> Nutzung der Medien trennt Europa // Horizont. – 1998. – 21. Mai. – S. 6

<sup>478</sup> Becker J. Entwicklungen im internationalen Informations- und Kommunikations-sektor / J. Becker // Meckel M, Kriener M. – 1996. – S. 60

<sup>479</sup> Jeannet J. P. Global Marketing Strategies / J. P. Jeannet, H. D. Hennessey. – Third edition. – Boston: Houghton Mifflin Co, 1995. – P. 525

Таблиця 6.1.

**Ставлення до реклами населення Західної Європи**  
(дані подано у відсотках)

Твердження (так / ні)	У серед- ньому	Франція	Німеч- чина	Італія	Іспанія	Велико- британія
Я дивлюся теле- візійну рекламу із задоволенням	19	29	8	19	17	29
Я дивлюся рек- ламу, де викори- стано плакати із задоволенням	24	45	12	23	18	26
Я із задоволен- ням читаю ого- лошення у газе- тах і журналах	30	33	42	21	27	31
Часто мені вида- ється, що телеві- зійна реклама цікавіша, ніж сама програма	19	23	7	24	21	35
Мені подоба- ються телевізій- ні рекламні ро- лики, перегляд яких у мене ви- кликає сміх	41	43	50	24	28	53

(Джерело:<sup>480</sup>).

Якщо підприємство хоче залучити до рекламної кампанії більше місцевих газет, то це, як правило, зробити дуже складно і для цього необхідні великі витрати. Потрібно, щоб підприємство, яке здійснює рекламу знало, чиї інтереси захищає певна місцева газета (зокрема, якої політичної партії), з метою уникнення труднощів, пов'язаних з використанням газет різного спрямування. Важливі міжнаціональні відмінності між місцевими газетами в різних країнах виникають також у результаті розмежування редакційної і рекламної частин газети. Тоді як у більшості країн Заходу спостерігається чітке розмежування, в інших країнах лише з труднощами можна відрізнити одну частину газети від іншої. В Індії, зокрема, титульні сторінки газет часто використовують для реклами.

<sup>480</sup> Nutzung der Medien trennt Europa // Horizont. – 1998. – 21. Mai. – S. 6

*Вулична реклама* – повідомлення, розміщені у громадських місцях, тому вони впливають на кожного, хто їх бачить. Розрізняють стаціонарну і рухому вуличну рекламу.

*Стаціонарну вуличну рекламу* розміщують у певному місці. Поряд з плакатами використовують світлову рекламу на фасадах будівель та інших спорудах. Цей вид реклами служить для відновлення змісту вже існуючих рекламних повідомлень і посилення відомості продукту або його виробника.

*Рухома вулична реклама* – це рекламні надписи на корпусних поверхнях транспортних засобів (вантажних та легкових автомобілях), пакетах, сумках тощо. У США через невелику кількість правових обмежень цей вид реклами ширше використовують, ніж у Німеччині. Перевагу надають рухомій вуличній рекламі місцеві підприємства і торговці.

Рекламне звернення через телебачення, що поєднує текст, зображення і звук, дає змогу використовувати різні варіанти оформлення, які мають інтенсивну дію на споживача. Реклама на телебаченні, передусім, служить для демонстрації продуктів, що потребують роз'яснення їхніх властивостей. Поряд з державними існують приватні компанії, що транслюють кабельні і сателітні програми та здійснюють діяльність переважно за рахунок рекламних надходжень.

Важлива перевага диференційованої міжнародної реклами – неоднорідність засобів масової інформації у міжнародному масштабі. Через це міжнародна рекламна концепція має бути зорієнтована на специфічні особливості певної країни у сфері засобів масової інформації і рекламної інфраструктури. Зокрема, доступність і пропозиція різних засобів масової інформації як рекламних носіїв значно відрізняється в різних державах. В одних країнах створено дуже мало засобів масової інформації для виконання всіх рекламних замовлень. В інших країнах, навпаки, існує дуже велика кількість засобів масової інформації, через це рекламодавець не може охопити всю країну. Часто ціни бувають договірними і значно відрізняються. Так, при проведенні міжкультурного дослідження виявилось, що вартість охоплення 1000 споживачів в 11 західноєвропейських країнах змінювалась від 1,58 дол. у Бельгії до 5,92 дол. в Італії. Ще донедавна в Данії і Швеції не можна було рекламувати товари по радіо. Телестанції в Саудівській Аравії і нині не дозволяють використання комерційних повідомлень в ефірі, а в Німеччині на громадських телевізійних каналах щоденний час для реклами обмежено до 20 хв. Водночас рекламний ролик не може тривати довше, ніж 30 сек.<sup>481</sup>.

Доступність засобів масової інформації значною мірою залежить від економічного розвитку й освітнього рівня громадян визначеної країни. За статистичними даними комерційного департаменту США (1993 р.) можна виділити відмінності між окремими країнами щодо доступності різних за-

---

<sup>481</sup> Meffert H. Internationales Marketing-Management / H. Meffert, J. Bolz. – Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer Verlag, 1988. – S. 141

собів масової інформації: преси, радіо і телебачення. У США на 1000 жителів припадає 815 телевізорів, в Японії – 620, у Бангладеш – 5 і в Ефіопії – 2 телевізори<sup>482</sup>. Для підприємств, що ведуть міжнародну рекламну кампанію, важливо знати такі основні відмінності. Що стосується радіо, то його значення у різних країнах суттєво відрізняється. Тоді як у США і західноєвропейських країнах цей вид засобів масової інформації як носій реклами відіграє другорядну роль після телебачення і друкованих засобів, за статистичними даними таких країн, як Колумбія, Індонезія, Кенія і Нова Зеландія, радіо у них дуже популярне<sup>483</sup>. Головна перевага цього засобу масової інформації те, що за його допомогою можна привернути увагу неграмотних споживачів. Таким чином, у деяких країнах радіо і телебачення – найпопулярніші засоби масової інформації, тому саме через них можна вести рекламну кампанію для якомога більшої частки населення.

На сучасному етапі в міжнародній пресі простежуються посилені процеси інтернаціоналізації, з одного боку, і зменшення обсягів реклами у періодичних виданнях за рахунок ширшого її розміщення в інших засобах масової інформації<sup>484</sup>. Це, зокрема, використання рухомої реклами на автобусах, поїздах тощо<sup>485</sup>. Загалом, якщо оцінювати ступінь доступності і вартість окремих засобів масової інформації в різних країнах, то можна простежити суттєві відмінності. Вони, насамперед, стосуються наповненості рекламного бюджету засобів масової інформації відповідної країни.

Засоби масової інформації, що діють у міжнародному масштабі, мають межі поширення інформації внаслідок існування мовних бар'єрів, тому сфера впливу цих засобів на населення певної країни обмежена мовним середовищем. Виняток становлять лише популярні друковані засоби масової інформації, що діють у міжнародному масштабі і є англомовними. Як приклади можна навести такі газети, як «International Herald Tribune», «Wall Street Journal» і «The New York Times». Міжнародними журналами, що здобули світове визнання, слушно вважають «Cosmopolitan», «Playboy», «Vogue», «Forbes», «Fortune» і «Business Week». Як за формою, так і за змістом названі друковані продукти зорієнтовані на читачів з різних країн. Культурні бар'єри, що виявляються у формі мовних проблем, вирішують за допомогою перекладу тексту або збереження мови оригіналу в подібних виданнях.

---

<sup>482</sup> U. S. Department for Commerce, 1999. – P. 166

<sup>483</sup> World Bank. World Development Report 1994: Infrastructure for Development / World Bank, 1994. – P. 112–163. – (цитата з: Mueller, 1996, 170, P. 112–163)

<sup>484</sup> Becker J. Entwicklungen im internationalen Informations- und Kommunikations-sektor / J. Becker // In: Meckel M, Kriener M. – 1996. – P. 49, S. 58

<sup>485</sup> Kotler P. Principles of Marketing: Prentice Hall International / P. Kotler, G. Armstrong. – Englewood Cliffs. – NJ, 1994. – P. 497

Міжнародні друковані засоби масової інформації, як правило, розраховані на певну суспільну верству населення, яка має фінансові можливості, володіє мовою, котрою послугуються автори при написанні текстів до таких видань, і виявляє інтерес до них. Що стосується підприємств або видів продуктів, які рекламують у міжнародних виданнях, то це переважно як правило, фірми, що обслуговують туристичний сектор (наприклад, авіакомпанії), продукція автомобільної індустрії, банки, телекомунікаційні і електронні фірми, виробники алкогольних та ексклюзивних продуктів.

Як показують дослідження, частка окремих засобів масової інформації у загальних витратах на рекламну кампанію сильно варіюється у міжнародному масштабі. Це також стосується країн Західної Європи (див. табл. 6.2). Так, зокрема, телевізійна реклама у Італії відіграє набагато більшу роль, ніж в інших країнах.

Таблиця 6.2.

**Частка окремих засобів масової інформації у загальних рекламних витратах на ключових ринках Західної Європи**

Засіб масової інформації	Країна (%)			
	Німеччина	Франція	Італія	Великобританія
Телебачення	22,1	24,5	47,6	30,9
Радіо	7,9	11,2	3,4	2,5
Журнали	37,8	29,8	19,4	7,0
Газети	27,9	16,6	24,3	36,4
Інші	4,3	17,9	5,3	23,2

Цей ефект виявляється у тому, що засоби масової інформації продають і/або лише використовують у багатьох країнах навмисно або ні. Якщо розглянути міжнародні засоби масової інформації («Time», «Newsweek» тощо), то межі їх дії у різних країнах чітко визначені (див. табл. 6.3).

Наступним важливим аспектом щодо вибору засобів масової інформації у міжнародному масштабі є часткове співпадіння (overlapping)

Вищеописаний ефект часткового співпадіння виникає найчастіше у тих країнах, де широкі верстви населення спілкуються іншою мовою або де не існує національної мови.

Найліпшим прикладом, що ілюструє це явище є Швейцарія, де вказаний ефект має велике значення для підприємств, що здійснюють міжнародну рекламну кампанію в друкованих засобах масової інформації, на радіо і телебаченні. Ще як приклад назвемо США, де населення, яке проживає вздовж північних і південних кордонів цієї країни (на півдні – кордон з Мексикою, на півночі – з Канадою), часто спілкується державною мовою країни-сусіда. Водночас міжнародним можна вважати радіо «Люксембург», що транслює свої програми п'ятьма мовами, і його слухають близько 40 млн. слухачів у Великобританії, Австрії і Швейцарії. Підприємство, що рекламує свої товари

у міжнародному масштабі, може активно використовувати ефект «безплатних» контактів на цих ринках.

Таблиця 6.3.

**Межі дії міжнародних засобів масової інформації  
на чотирьох ключових ринках Західної Європи**

Канали телебачення	Межа дії*		Назви журналів	Межа дії**		Назви газет	Межа дії**	
	%	абс.		%	абс.		%	абс.
	на млн. чол.			на млн. чол.			на млн. чол.	
«CNN»	1,1	0,59	«Time»	4,9	261	«International Herald Tribune»	4,0	11
«Eurosport»	13,3	7,14	«Newsweek»	3,3	177	«Wall Street Journal»	-4,0	11
«MTV Europe»	7,4	3,98	«The Economist»	3,9	210	«Financial Times»	20,0	49
«Super Channel»	4,8	2,59	«Business Week»	1,8	99	«USA Today»	2,0	4
«TV-3»	6,5	3,49	«L'Express»	5,7	305			
			«Le Point»	4,0	215			
			«Fortune»	1,9	102			
			«International Management»	2,7	144			
			«Euro money»	1,4	77			
			«Institutional Investor»	1,1	58			
			«Scientific American»	4,2	226			
			«National Geographic»	8,6	462			
			«Departures»	1,8	94			
			«Harvard Business»	2,3	124			

\*Особи віком від 4 років, які дивляться кабельне і сателітне телебачення.

\*\*Переважно основу цільової групи складають впливові службовці і менеджери.

Методичне забезпечення рекламної діяльності повинно враховувати *політико-правові обмеження*. Вони змінюються залежно від країни. У багатьох з них діють закони, що обмежують обсяги коштів, які компанія може витратити на рекламу у засобах масової інформації. Ці обмеження часто змушують менеджерів фірм адаптовувати свої рекламні кампанії до умов різних країн. Труднощі, що можуть виникнути при оформленні міжнародної реклами навіть у межах країн Європи через особливості норм чинних тут законів щодо реклами, можна побачити на поданому нижче прикладі:



Для реклами шоколаду з наповнювачем, в якому низький вміст жиру, потрібно створити єдиний рекламний ролик, де слід використати три аргументи необхідності його купівлі:

*а) шоколад не впливає на фігуру споживача. Для того, щоб це проконтролювати, покупець отримує безплатно сантиметрову стрічку;*

*б) шоколад можна з'їсти після закінчення уроків і не зіпсувати ним апетиту;*

*в) хто повинен дотримуватися порад лікаря, має змогу отримати продукт з однією третьою вмісту калорій порівняно з іншими видами шоколаду.*

У Бельгії цей рекламний ролик не можна показувати, тому що вказівка на діту в рекламі не дозволена. У Франції заборонена реклама з дітьми, тому заохочення споживачів юного віку до купівлі шоколаду як ласощів з метою вживання його після уроків буде незаконним. У Великобританії солодощі не можна рекламувати як рівноцінну їжу, яку корисно споживати у виняткових ситуаціях.

Одним із найвідоміших збірників міжнародних угод щодо реклами є «Міжнародний кодекс рекламної практики» («International Code of Advertising Practice»). У ньому значну увагу приділено проблемам захисту марки і доступу до засобів масової інформації. Так, згідно з ним, у межах Західної Європи чинні такі правила щодо реклами (вони стосуються телебачення, що розширює свій вплив на різні країни):

- реклама тютюну і деяких ліків заборонена;
- щодо реклами алкоголю введено певні обмеження;
- реклама, що перериває передачу, детально врегульована;
- час трансляції реклами може складати максимум 15% від щоденного ефірного часу каналу. Час трансляції рекламного ролика протягом 1 год. не може перевищувати 12 хв.

У Західній Європі телевізійна реклама у таких країнах, як Бельгія, Данія, Швеція і Норвегія заборонена. У Франції в оголошеннях і рекламних фільмах можна застосовувати іноземні вислови лише тоді, коли їх неможливо перекласти на французьку мову.

Підприємства, що рекламують свою продукцію на міжнародному ринку, змушені протидіяти цим правовим обмеженням шляхом використання різних тактичних прийомів. Зокрема створення коротшого рекламного ролика. У США є нормою 30-секундний рекламний ролик, а використання 15-секундного ролика трапляється рідко. Водночас в Японії 15-секундний рекламний ролик прийнято вважати стандартним.

Правове регулювання, що обмежує або цілком забороняє рекламу деяких товарів і послуг, існує майже в усіх країнах Західної Європи (див. табл. 6.4).

На оформлення рекламних повідомлень впливають державні закони і постанови, а також добровільні самообмеження керівників підприємств і рекламних агенцій. При цьому важливу роль відіграє аморальна (створення психологічного примусу для активізації купівлі товару, здійснення покупки, використання азарту до гри, порівняльна й імітаційна реклама) і дезінформувальна реклама (реклама, що пропонує продукти за більш вигідними цінами для

залучення до купівлі споживачів і «криклива» реклама). У Франції, наприклад, заборонили виробникові сигарет «Camel» і «R. J. Reynolds», рекламу за участю людей. Через це було розроблено стратегію рекламної кампанії, з урахуванням цих обмежень: сигарети рекламував верблюд, який посміхався і курил сигарету «Camel»<sup>486</sup>.

Таблиця 6.4.

**Правові обмеження щодо реклами товарів і послуг  
у країнах Західної Європи**

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогольні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
Австрія	Рекламу заборонено на телебаченні	Рекламу значно обмежено	Реклама наркотиків заборонена законом	Реклама, що пропонує жорстокість або спричинює деградацію населення, заборонена законом. Реклама відеокасетної продукції заборонена законом
Бельгія	Рекламу не дозволено	На рекламу накладено загальні обмеження	Рекламу заборонено законом взагалі	Велика кількість обмежень існує у рекламі їжі. Рекламу косметичних і лікувальних засобів дозволено за певних умов. Рекламу політичного або релігійного характеру заборонено законом. У рекламі солодощів потрібно подавати застереження щодо їх шкоди здоров'ю
Данія	Рекламу заборонено законом	Законодавчі і добровільні обмеження щодо реклами накладають лише у деяких випадках	Заборонено законом рекламу ліків, які не виписує лікар	Існують дуже суворі обмеження щодо реклами продуктів для дітей і молоді
Фінляндія	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	Рекламу обмежено щодо ліків, які не виписує лікар	Не дозволено рекламу деяких продуктів, призначених для зниження ваги людей, і товарів інтимного користування

<sup>486</sup> Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996. – P. 230

Частина 3. Розділ 6. Розвиток методів міжкультурного менеджменту фірми

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогільні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
Франція	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом, особливо щодо напоїв з великим вмістом алкоголю	Необхідна попередня згода на рекламу від урядового органу	
Німеччина	Рекламу заборонено законом	Немає законодавчих обмежень щодо реклами	Рекламу заборонено законом	Недозволено рекламувати іграшки мілітаристського характеру. Існують обмеження щодо реклами продуктів для дітей і молоді
Ірландія	Рекламу цигарок заборонено законом. Рекламу тютюну для трубок і сигар дозволено, але з певними обмеженнями	Рекламу лікерів заборонено, пива і вин – дозволено з деякими обмеженнями	Загалом рекламу заборонено законом	Взагалі заборонено рекламу тестів для визначення вагітності, контрацептивів і букмекерських контор
Італія	Рекламу заборонено у всіх засобах масової інформації	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	
Нідерланди	Існують добровільні обмеження на рекламу	Існують добровільні обмеження на рекламу	Існують добровільні обмеження на рекламу, і необхідним є експертний відбір препаратів	У рекламі солодощів потрібно вказувати на необхідність застосування зубної пасти після їх вживання
Португалія	Рекламу заборонено законом	Існують значні обмеження на рекламу	Рекламу необхідно погодити з державними органами	У рекламі автомобілів необхідно повідомляти про витрати на сплату податків і страхових засобів, а також про об'єм бензину, який вміщує бак і споживає рекламований автомобіль за певний період часу
Швейцарія	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	Рекламу політичного або релігійного характеру заборонено законом. Ре-

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогільні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
				кламу, в якій порівнюють різні торгові марки або послуги підприємств конкурентів, дозволено, якщо зроблені порівняння відповідають дійсності
Великобританія	Рекламу тютюну для трубок і сигар дозволено, але її суворо регулюють	Існують добровільні обмеження щодо реклами	Рекламу деяких продуктів або ліків заборонено законом	Рекламу, що має порнографічний характер або ображає представників різних суспільних груп, заборонено законом. Існують обмеження щодо реклами політичних і релігійних організацій

(Джерело:<sup>487</sup>).

Боротьбу з дезінформувальною рекламою в європейському масштабі найбільше веде Німеччина. Водночас в Італії, Іспанії і Великобританії виявляють толерантність щодо цього<sup>488</sup>. Велика кількість того, що використовують у США при рекламуванні тих чи інших товарів, недозволено в інших країнах. Це, зокрема: порівняльна реклама, гіперболізація властивостей продукту або бездоказові твердження у рекламі. Порівняльну рекламу заборонено в багатьох країнах Європи: (Франція, Бельгія, Італія, Німеччина тощо), однак в межах ЄС можна простежити тенденції до лібералізації щодо неї, якщо вона не дезінформує споживачів, не викликає плутанину і не принижує конкурентів (не применшує значення їх товарів) і в ній невикористано без дозволу чужого маркового знака.

Таким чином, слід підсумувати, що, з одного боку, офіційні органи держав Західної Європи намагаються посилити правові обмеження щодо реклами деяких продуктів, серед яких: алкогольні напої, сигарети, фармацевтичні товари тощо, а з іншого боку, урядовці активно намагаються дерегулювати цей процес. У будь-якому разі керівники міжнародного підприємства мають робити все для того, щоб не порушувати ні національні, ні міжнародні норми та постанови щодо рекламування товарів з метою ведення успішної діяльності на міжнародному ринку протягом тривалого часу.

<sup>487</sup> Chee H. Marketing. A Global Perspective / H. Chee, R Harris. – London: Pitman Publishing, 1993. – P. 347

<sup>488</sup> Jeannet J. P. Global Marketing Strategies / J. P. Jeannet, H. D.Hennessey. – Third edition. – Boston: Houghton Mifflin Co, 1995. – P. 504

## 6.2. Культура мотивації і лідерства в системі менеджменту прийняття рішень

Мотивація – готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу. Мотивація є внутрішнім процесом: лише особа може мотивувати себе. Роль менеджера полягає в тому, щоб створити ситуацію, в якій особа буде прагнути виконати відповідні завдання, що зумовлять виконання організаційних завдань.

Мотивація – це значною мірою функція оточення професійного й особистого життя особи, на яке впливають культурні особливості, що формують ставлення і поведінку осіб та груп на роботі.

Для того, щоб зрозуміти, що служить мотивом для людей, треба дослідити їхні потреби, мету, системи цінностей та очікування. Попередні міжкультурні порівняння можна зробити за допомогою відомих теорій мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда, а наступний крок полягає у визначенні дієвості цих теорій, заснованих на дослідженні відповідних країн і їхніх культур. Більшість міжкультурних досліджень мотивації стосується *змістових теорій мотивації* (зроблено акцент на потребах та ціннісних системах людей), водночас *процесуальні теорії мотивації* досліджені недостатньо (зроблено акцент на тому, як виникає мотивована поведінка і яким чином її можна скерувати).

При вивченні міжкультурної мотивації, передусім, виникає припущення про те, що процес мотивації – універсальний. Всі люди мотивовані досягненням тієї мети, яка має для них велике значення. Хоча процес мотивації є універсальним, на зміст і мету (цілі) впливає культура. Наприклад, на основі одного з міжкультурних досліджень було зроблено висновок, що для більшості працівників у США основний стимул – гроші і турбота про себе, а для працівників країн Південної Америки – сімейні фактори, повага, професійний статус і щасливе особисте життя<sup>489</sup>. Таким чином, способи мотивації працівників зі США та країн Південної Америки можуть бути різними через відмінності у потребах і меті, а процес мотивації – однаковим.

Незалежно від національних особливостей у людей є потреби і мета. Проблема полягає у тому, щоб виявити ті потреби і цілі, яких вони прагнуть досягти та які можуть служити мотивом для виконання цих цілей. Велика кількість теорій мотивації базується на дослідженні цих проблем, і так само, як теорії керівництва і лідерства, більшість з них розвинули науковці зі США. Зокрема, Н. Адлер так характеризує універсальність цих теорій:

---

<sup>489</sup> Abbass F. *Competitive Global Management* / F. Abbass, Alkhafaji. – Delrey Beach, FL.: St. Lucie Press, 1995. – P.118

«На жаль, американські й неамериканські менеджери схильні вважати американські теорії найліпшим і чи не єдиним способом розуміння мотивації. Вони не є ні тим, ні іншим. Американські теорії мотивації хоч і вважають універсальними, однак вони зазнали краху в обґрунтуванні своїх положень за межами США. З огляду на це менеджери мусять уникати використання американських теорій у своїй міжнародній бізнесовій практиці»<sup>490</sup>.

У кожній з теорій мотивації зроблено спробу пояснити, чому люди поведуться певним чином і що можуть зробити менеджери, щоб підтримувати бажаний тип поведінки, уникаючи небажаної. Найбільш ґрунтовно вивчали потреби людей науковці А. Маслоу і Ф. Герцберг. Хоч їхні висновки часто критикують, основні ідеї добре відомі та зрозумілі, тому найчастіше використовують у порівняльних дослідженнях різних націй.



Рис. 6.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

А. Маслоу вважається автором *теорії ієрархії потреб*. Вивчаючи особливості поведінки американців, він розподілив їхні потреби на п'ять рівнів за ступенем впливу на поведінку: фізіологічні, потреба у безпеці та захисті, соціальні (потреби у належності), потреби у повазі і самореалізації (див. рис. 6.1). Згідно з теорією згаданого науковця, потреби вищих рівнів не служать мотивом для поведінки людини взагалі або лише частково, поки не задоволено потреби нижчих рівнів. Задоволена потреба втрачає свій вплив на поведінку конкретної особи. З огляду на це виникають запитання: «Чи дана теорія універсальна, чи представники різних країн мають однакові потреби, чи пріоритети, яких вони надають цим потребам, збігаються з тими, які запропонував А. Маслоу для американців?»

З огляду на те, що в даному контексті наше завдання полягає у визначенні ролі потреб, які впливають на оточення на роботі, важливо зрозуміти, що означає робота для людей з різних країн. Для більшості людей основне значення роботи полягає в економічній необхідності (гроші на харчування, житло і т. ін.) для особи чи суспільства. Другорядне, але також

<sup>490</sup> Adler N. L. International Dimension of Organizational Behavior / N. L. Adler. – 2nd edition. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 160

важливе значення роботи вбачають у суб'єктивному аспекті: вона, крім грошей, дає можливості соціальних контактів. Д. Інґленд і група дослідників проаналізували значення роботи у восьми країнах. У них було проведено опитування про те, якою мірою робота задовольняє шість функцій: забезпечує потрібний дохід (1); цікава і приносить задоволення (2); дає можливість контактувати з іншим людьми (3); дає можливість служити суспільству (4); забезпечує зайнятість (5) та надає статус і престиж (6). Результати дослідження подано у табл. 6.5

Таблиця 6.5

**Значення роботи**

Країна	Робота забезпечує потрібний дохід	Робота цікава і викликає задоволення	Робота дає змогу контактувати з іншими людьми	Робота дає змогу служити суспільству	Робота забезпечує зайнятість	Робота надає статус і престиж
Японія	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
ФРН	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгія	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Великобританія	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
Югославія	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Ізраїль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нідерланди	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9

(Джерело:<sup>491</sup>).

Менеджер може мотивувати поведінку людей у певній країні, використовуючи досвід тих, хто там працював, за допомогою розробки найбільш відповідного типу мотиваційної структури і вивчаючи культуру цього регіону. Слід зазначити, що існує ряд порівняльних досліджень щодо потреб відповідних країн.

Деякі вчені для дослідження проблем міжкультурної мотивації використали ієрархію потреб А. Маслоу. Класичне дослідження А. Хайре, Е. Джізеллі і М. Портера базується на вивченні 3 641 менеджера з 14 країн. Науковці зробили висновок, що потреби А. Маслоу, особливо потреби вищих рівнів, важливі для менеджерів, хоча вони зазначили, що рівень задоволення їхніх потреб не виправдав їхніх сподівань<sup>492</sup>. Деякі відмінності у потребах менеджерів було ви-

<sup>491</sup> Meaning of Work International Research Team. The meaning of Working: An International Perspective. – London: Academic Press, 1985.

<sup>484</sup> Meaning of Work International Research Team. The meaning of Working: An International Perspective. – London: Academic Press, 1985. – P. 95–117

явлено при іншому дослідженні, що базувалося на вивченні восьми країн (США, Мексики, Венесуели, колишньої Югославії, Туреччини, Таїланду і Японії). Це дослідження показало, що відмінності у ранжуванні потреб залежать від рівня освіти менеджерів: чим він вищий, тим більше менеджери цінують потребу в самореалізації і тим менша потреба у безпеці.

Деякі дослідники навіть пропонували модифікувати ієрархію потреб А. Маслоу шляхом зміни місцями самих потреб. Наприклад, Е. Невіс вважає, що ієрархія потреб відображає західно орієнтовану культуру, сфокусовану на внутрішні потреби людей<sup>493</sup>. *Очевидно, це характерно не для всіх культур. Так, східним культурам властива групова орієнтація, і відповідно до цього Е. Невіс побудував чотирирівневу ієрархію потреб для Китаю, серед яких: потреба в належності, психологічні, потреби у безпеці та в самореалізації під час суспільно-корисної праці (рис. 6.2).*



Рис. 6.2. Ієрархія потреб для Китаю (Джерело:<sup>494</sup>)

Ще одним відомим науковцем, який досліджував придатність теорії А. Маслоу для різних культур, став Г. Хофстеде. Він також вважає, що дана теорія не є універсальною для всіх культур. Так, у країнах з високим ступенем уникнення невпевненості (Японія, Греція) порівняно з країнами з низьким ступенем уникнення невпевненості (США) потреба в безпеці більшою мірою служить мотивом для працівників, ніж потреба у самореалізації. У цих країнах вважають безпеку і постійність роботи важливішими, ніж виявлення творчості і цікавості до роботи. Задоволення соціальних потреб (товариські сто-

---

<sup>493</sup> Haire M. Cultural Patterns in the Role of the Manager / M. Haire, E. E.Ghiselli, L. W. Porter // Industrial Relations. – 1963. – Vol. 12. – № 2

<sup>494</sup> Nevis E. C. Cultural Assumption and Productivity: The United States and China / E. C. Nevis // Sloan Management Review. – 1983. – Spring. – P. 17–29



сунки, інформаційний обмін, взаємодопомога, належність до колективу/групи, лояльність) служить мотивом для працівників у таких країнах, як Швеція, Норвегія і Данія, що роблять наголос на підвищенні якості життя (жіноче начало). Працівники, які є представниками колективістських культур (Пакистан), віддають перевагу задоволенню соціальних, а не особистих потреб у самореалізації.

Отже, дискусії, які ведуть з цього приводу, доводять, що хоч правильність теорії А. Маслоу культурно обумовлена, все-таки вона займає важливе місце у теорії міжкультурної мотивації.

При розробці методик управління міжкультурною мотивацією широко використовується *двофакторна теорія Ф. Герцберга*. Він розвинув її, орієнтуючись на так звану *внутрішню / зовнішню дихотомію* (послідовний поділ на дві частини) – важливу рису, яку досліджували багато вчених для розгляду мотивації працівників. У дослідженні Ф. Герцберга виявлено два типи потреб: гігієнічні (зовнішні) і мотиваційні (внутрішні) фактори.

Відповідно до цієї теорії фактори, властиві самій професії, тобто внутрішні фактори (професійні досягнення, визнання, наявність роботи, кар'єрне зростання і т. ін.), є потребами, що служать мотивом для людей краще працювати (мотиватори). Зовнішні фактори (умови роботи, професійні стосунки, заробітна плата тощо) не є сильними мотиваторами, але вони забезпечують певний рівень задоволення або невдоволення працівника. Можна провести певні паралелі між теоріями А. Маслоу і Ф. Герцберга: потреби вищих рівнів А. Маслоу подібні до мотиваторів, а нижчих – до гігієнічних факторів. Через те, що Ф. Герцберг вивчав особливості поведінки інженерно-технічного персоналу у США, його дослідження обмежене. До того ж вказаного науковця критикували з приводу його висновку про те, що гроші не є мотиватором. Однак, незважаючи на це, теорію Герцберга вважають основою для вивчення міжкультурної мотивації.

Результати інших досліджень разом з теорією Ф. Герцберга дають змогу зрозуміти мотивацію працівників у відповідних країнах і визначити, чи внутрішня/зовнішня дихотомія є загальною для різних культур. Дослідження поведінки менеджерів у Греції і працівників у ізраїльському Кібуці показують, що для всіх цих людей мотивом служить сама природа роботи; невдоволеність виникає від соціальних умов. У результаті іншого дослідження у Замбії також було виявлено дихотомію. Таким чином, було зроблено висновок, що мотивація до роботи була результатом впливу внутрішніх факторів (можливостей для професійного зростання і природи роботи) та до деякої міри – фізичними умовами. Фактори, що провокували незадоволення і не були мотиваторами, мали зовнішній характер (відносини з іншими працівниками, особисті проблеми тощо). Результати цього дослідження відображено на рис. 6.3<sup>495</sup>.

---

<sup>495</sup> Nevis E. C. Cultural Assumption and Productivity: The United States and China / E. C. Nevis // Sloan Management Review. – 1983. – Spring. – P. 41

Для того, щоб довести правильність теорії Ф. Герцберга було проведено ряд досліджень у різних країнах. Вивчення особливостей поведінки кандидатів для МВА зі США, Австралії, Канади та Сінгапуру, зокрема показало, що мотиваційні фактори були важливіші для майбутніх менеджерів, ніж гігієнічні<sup>496</sup>. Інші дослідження також підтвердили, що менеджери вказують на те, що внутрішні фактори (змістові) були важливішими, ніж фактори, які контролює організація (контекстуальні, зовнішні). Проте було виявлено також відмінності між країнами, особливо між Великобританією і Францією, згідно з якими Р. Кананго і Р. Райт запропонували такі заходи для підвищення мотивації: заходи щодо посилення участі менеджерів у Великобританії потрібно сконцентрувати на суті роботи, а не на її контексті. У Франції ж, навпаки, більше цінують контекстуальні фактори роботи, такі як безпека і додаткові пільги (пенсії, оплачувані відпустки).

Г. Хофстедє зазначив, що культура впливає на фактори, які мотивують людську поведінку. Він стверджує, що індивідуалістичне зорієнтоване на продуктивність суспільство з чоловічим началом (США), фокусується на збагачення праці (реструктуризація праці особи з метою підвищення продуктивності), а колективістські суспільства з жіночим началом (Швеція і Норвегія) розвивають соціотехнічні системи та нові підходи до підвищення якості професійного життя (реструктуризація працівників у робочі групи для досягнення тієї самої мети)<sup>497</sup>.

Отже, теорію Ф. Герцберга, як і А. Маслоу, не можна вважати універсальною. Залежно від культури одні фактори можуть впливати як мотиватори, а інші – як гігієнічні, тому їх слід враховувати залежно від ситуації.

Інший американський теоретик Д. Мак-Клелланд розробив *теорію трьох потреб*. Він передбачив, що працівники мотивують свою поведінку трьома важливими потребами, серед яких: влада, досягнення (успіх) і належність до певної групи. На основі своїх досліджень він стверджував, що мотивація особи до досягнень прямо залежить від рівня економічного розвитку суспільства. Зрозуміло, що багато культурних і національних факторів впливають на потребу в досягненні. Проте важливою є проблема, що стосується досягнень у різних культурах. У багатьох культурах досягнення несильно пов'язані з роботою, як це традиційно склалося в американському суспільстві. Навпаки, вони пов'язані із сімейними відносинами або сприйняттям успіху, як, зокрема, у багатьох країнах Південної Америки, або зі співробітництвом або досягненням групи, як в Японії.

---

<sup>496</sup> Machungwa P. D. Work Motivation in a developing Countries / P. D. Machungwa, N. Schmitt // Journal of Applied Psychology. – 1983. – February. – P. 28–35

<sup>497</sup> Kanungo R. N. A Cross-Cultural Study of Managerial Job Attitudes / R. N. Kanungo, R. W. Wright // Journal of International Business Studies. – 1983. – Fall. – P. 42–63

Таблиця 6.6.

**Оцінка чотирьох найважливіших цілей  
групами працівників у 50 країнах світу**

Цілі (мета) виділені в ієрархії потреб	Професіонали (дослідни- цькі лабораторії)	Професіонали (офіси)	Менеджери	Технічний персонал (офі- си)	Технічний персонал (ви- робничі підприємства)	Службовці (офіси)	Некваліфікований персо- нал (виробничі підприєм- ства)
<b>Вищі рівні</b>							
<i>Потреби самови- раження:</i>							
Вирішення пробле- мних ситуацій	1	2	1	3	3		
Тренінг		1		1			
Автономія	3	3	2				
Прогресивність	2	4		4			
Використання нави- чок	4						
<b>Середні рівні</b>							
<i>Соціальні потреби</i>							
Кооперація			3/4			1	
Менеджер			3/4		4	2	
Дружній відділ						3	
Ефективний відділ						4	
<b>Низькі рівні</b>							
<i>Потреби у безпеці і фізіологічні потре- би</i>							
Безпеки				2	1		2
Заробіток					2		3
Привілеї							4
Фізичні умови							1

Джерело:<sup>498</sup>.

<sup>498</sup> Hofstede G. The Colors of Collars / G. Hofstede // Columbia Journal of World Business  
7. –1972. – Sept. – Oct. –P. 78

Г. Хофстеде досліджував універсальність теорії Д. Мак-Клелланда в міжкультурному контексті. Він, власне, підтвердив, що необхідно переглянути теорії мотивації, такі як теорії А. Маслоу і Ф. Герцберга через «культурно-свідомі окуляри». Використовуючи власні чотири виміри, серед яких: дистанція влади, уникнення невпевненості, чоловіче/жіноче начало, колективізм/індивідуалізм (див. п'ятий розділ), – він наводить приклади залежності потреб від культури. Тоді, як досягнення і продуктивність можуть відображати потреби працівників у країнах з великим індексом чоловічого начала у країнах з низьким індексом чоловічого начала люди більшою мірою мотивують свою поведінку соціальними потребами<sup>499</sup>.

Використання країни як базової для визначення відмінностей у мотиваційних моделях доволі проблематичне. Справді, Г. Хофстеде дослідив поведінку більш як 60 000 працівників у понад 50 країнах і виявив, що найбільші відмінності у потребах спостерігалися не залежно від країни, а залежно від професії. Як показано у табл. 6.6, професіонали визначають як головну мету такі фактори, як самовираження і проблемні ситуації (це подібне на потреби вищих рівнів за теорією А. Маслоу і Ф. Герцберга); службовці віддають перевагу соціальним факторам (це подібне на потреби середнього рівня); некваліфіковані робітники найбільше цінують потреби нижчих рівнів – безпеку і привілеї; результати дослідження серед менеджерів і технічного персоналу показали різне ранжування за ступенем важливості. Г. Хофстеде стверджує, що люди надають важливості своїм потребам залежно від того, що вважають нормальним для своєї професійної субкультури. Інакше кажучи, нормальним для людей є те, чого вони можуть досягти завдяки своїй професії, тому ці потреби вони вважають важливішими за ті, які вони ніколи не задовольняють. Вказаний науковець вважає, що професійні категорії – субкультури одна щодо одної<sup>500</sup>.

Автор *теорії очікувань* В. Врум дослідив інший культурний фактор, який впливає на розуміння людьми досяжності/недосяжності визначеної мети, що впливає на мотивацію, те, наскільки активну життєву позицію займають люди і чи вони контролюють розвиток певних подій чи сприймають його як наперед визначений. Тоді як американці відчують внутрішній центр контролю, інші вважають результати заслугою, наприклад, Бога (мусульмани) або щасливою долею бути народженими у відповідній сім'ї або представником певної соціальної верстви (Південна Америка). У США вважають, що напружена праця допомагає виконувати організаційні завдання, а в Гон-Конгу – що удача суттєво впливає на результати роботи<sup>501</sup>. Звичайно, мене-

---

<sup>499</sup> Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theory Apply Abroad? / G. Hofstede // Organizational Dynamics. – 1980. – P.72–80

<sup>500</sup> Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theory Apply Abroad? / G. Hofstede // Organizational Dynamics. – 1980

<sup>501</sup> Hofstede G. The Colors of Collars / G. Hofstede // Columbia Journal of World Business 7. –1972. – Sept. – Oct. –P. 158

джері повинні використовувати мотиваційні стратегії для того, щоб мотивувати поведінку працівників за умови, якщо вони не пов'язують свою роботу з результатами або продуктивністю.

У теорії очікування Віктор Врум стверджує, що наявність активної потреби – це не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певного результату. Людина має також передбачати, що обраний нею тип поведінки справді приведе до задоволення її потреб.

Очікування у вказаній теорії розглянуто як оцінку індивідуумом ймовірності того, що певна подія відбудеться. Теорія очікування базується на трьох взаємозалежностях. Це зокрема: витрати працівника – результати праці; результати праці – винагороди працівникові; валентність (сила переваги, якої людина надає тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволеності винагородою). Відповідно до теорії очікування, ймовірність того, що діяльність приведе до бажаних результатів, помножена на сподівання, що ці результати послужать приводом для відзначення працівників очікуваними нагородами, дорівнює мотивації. Теорія очікування залежить від того, наскільки працівники вірять у те, що вони контролюють результати своєї праці, а також від спроможності менеджерів ідентифікувати бажані винагороди, що залежить від культурних особливостей певної країни.

У країнах, де домінує індивідуалізм, працівники розглядають відносини з організацією з точки зору вигоди, тоді як представники колективістських культур – більше з моральної точки зору. З огляду на це люди по-різному беруть на себе зобов'язання щодо організації в індивідуалістичному і колективістському суспільствах. Працівники, в яких домінують колективістські системи цінностей, беруть на себе організаційні обов'язки відповідно до своїх відносин з менеджерами, власниками та співробітниками, і набагато менше зважають на природу праці чи особливу форму винагороди. Завдяки своїй індивідуалістській орієнтації США мають найвищий рівень мобільності менеджерів у світі.

Як ми вже зазначали, люди по-різному визначають ступінь свого контролю над зовнішнім середовищем. Цінність винагород, які одержують люди за роботу, також залежить від культурних особливостей певної країни. Як було вказано, при аналізі теорії мотивації А. Маслоу, безпека дуже важлива для одних працівників, родинні стосунки – для інших, особистий статус і повага – для ще інших.

Теорії очікування універсальні доти, поки вони не визначають види винагород, отримання яких мотивують ці групи працівників. Менеджери особисто мають визначати величину і вид винагороди, що користується найбільшим успіхом серед окремих працівників. Внаслідок переважання американської системи стимулювання часто виникають деякі проблеми.

Наприклад, підвищивши заробітну плату групі працівників у Мексиці, керівництво спонукало їх працювати менше, бо тепер працівники можуть за-

робляти більше грошей на життя і насолоджуватись ним, працюючи короткий період часу.

Отже, поєднання характерного для відповідної культури досвіду і цінностей кожної особи в кінцевому підсумку визначатиме, сферу в якій розвиватимуться досягнення мотивації. Мотивація залежить від ситуації, і менеджери мають використовувати свої знання щодо особливостей відповідної культури або субкультури, консультуючись при цьому з місцевими працівниками з метою виявлення найбільш оптимальних методів мотивації у міжкультурному контексті. Крім цього, менеджери мають уникати етноцентричного підходу, коли вони роблять висновки про мету працівника, його мотивацію або професійні навички, беручи за основу власну систему стандартів. Вони не мають негативно оцінювати ступінь мотивації особи лише тому, що він відрізняється від їхнього власного.

Роль культури у процесі мотивації діяльності працівників показано на рис. 6.3. Потреби працівників значною мірою визначають культурний контекст цінностей і погляди, а також місцеві умови, в яких живе і працює особа; ці потреби водночас визначають значення роботи для працівника. Розуміння менеджером значення роботи у житті працівника може сприяти створенню відповідно до культурних особливостей робочого середовища і системи винагород з метою скерування організаційної поведінки одного або кількох працівників на виконання спільної мети.

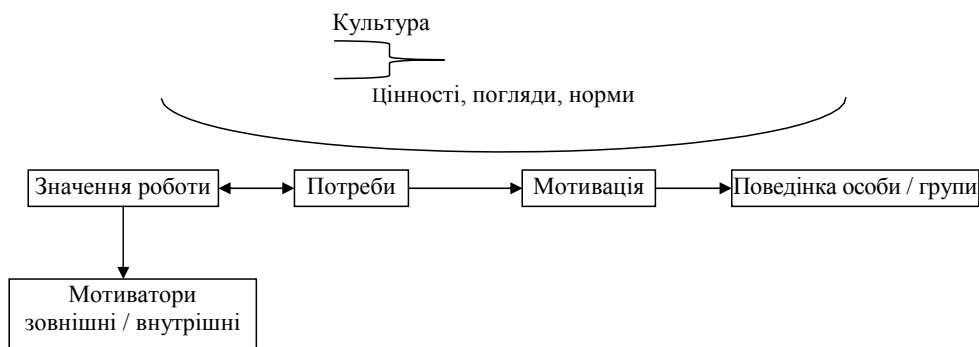


Рис. 6.3. Роль культури у процесі мотивації діяльності працівників

Менеджмент мотивацій повинен включати *стимули і винагороди*. Вони є органічною складовою мотивації у діяльності компанії. Виявлення й дослідження різних мотиваційних моделей залежно від країни передбачає створення відповідних систем винагород. Зокрема, у США використовують звичайну систему винагород, що змінюється залежно від рівня компанії і типів занять, які базуються на досвіді і наукових розробках американців. Винагороди, як правило поділяють на фінансові; за соціальним статусом; за змістом

роботи; за просування у кар'єрі і професійність. Перевага однієї чи кількох із зазначених цих п'яти категорій залежить від країни. В Японії, наприклад, система винагород базується на віковому принципі й акцент переважно роблять на системі премій. Крім цього розмежовують постійну і тимчасову робочу силу, до якої часто зараховують жінок, котрі залишають роботу після вступу у шлюб. Як правило, постійна робоча сила отримує значно більші винагороди, ніж тимчасова, як в оплаті та привілеях, так і в наданні цікавішої роботи. Для постійної робочої сили акцент роблять на довготривалій ефективності працівника. В Японії не схвалюють надання особистих винагород, тому що це посилює конкуренцію і не сприяє груповій кооперації. З огляду на це, грошові винагороди є, як правило, обмеженими.

Традиційний підхід до вивчення природи та методів впливу виявився у розробці різних концепцій керівництва і лідерства. Існує майже стільки визначень керівництва, скільки й їх авторів. Керівництво можна визначити як здатність створювати робочу атмосферу і впливати на процес мислення, підходів і поведінку людей. Раніше вважали, що керівниками народжуються, тому прикладалося багато зусиль для ідентифікації рис характеру великих лідерів. Хоча кожне суспільство мало своїх визначних лідерів, дослідники не виявили певного набору рис характеру, які б відрізняли їх від звичайних людей. Наприклад, американці високо цінують харизму в своїх лідерах. На відміну від них німці не цінують харизму як рису, властиву для їхніх сучасних лідерів, тому що для них вона асоціюється з А. Гітлером і його жорстокими злочинами, які вони, зокрема, вбачають наслідком вияву його негативної харизми.

Таким чином, дослідники фокусують увагу на те, які типи поведінки керівників можна простежити у різних виробничих ситуаціях, для мотивації поведінки працівників. Як ми вже неодноразово зазначали, на підходи і поведінку керівника значною мірою впливає культура країни, де він виріс<sup>502</sup>.

Для цілісного розуміння питання керівництва та лідерства у міжкультурному контексті необхідно розглянути: а) філософське підґрунтя цих категорій; б) підходи до керівництва, що мають відмінності у використанні авторитарних/ демократичних якостей і поведінці лідера.

З огляду на те, що одне з основних завдань менеджменту – дії, спрямовані на здійснення впливу на інших людей, керівники організації мають визначитися у ставленні до людини, що дає змогу передбачити реакцію працівників на впровадження різних систем оплати праці і стимулювання, правил та норм. Враховуючи вищесказане, керівники повинні розробити такі механізми впливу на працівників, що спрямовуватимуть їх поведінку в необхідному напрямку.

Так, Дуглас Мак-Грегор висловив гіпотезу, що політику і практику менеджменту визначають дві протилежні ідеї. Одна з них полягає в тому, що тра-

---

<sup>502</sup> Hofstede G. The Colors of Collars / G. Hofstede // Columbia Journal of World Business 7. –1972. – Sept. – Oct. –P. 149

диційні погляди на управління і контроль, або теорія Х, базуються на таких припущеннях:

- середньостатичний працівник відчуває вроджене небажання працювати, тому всіляко уникає праці. З огляду на це, більшість працівників необхідно контролювати, скеровувати та погрожувати їм покаранням. Лише під тиском керівників підлеглі докладають необхідних зусиль для виконання завдань організації;
- середньостатистичний працівник віддає перевагу тому, щоб бути керованим, не хоче брати на себе відповідальність, його амбіції дуже невеликі, а основне прагнення – постійно відчувати себе у безпеці.

Д. Мак-Грегор критично поставився до цих припущень. Він вважав, що стратегії менеджменту, які базуються на них, ігнорують повноту людських потреб. Припущення теорії Х стосуються лише людських потреб нижчих рівнів (за ієрархією А. Маслоу), а менеджери, які орієнтуються на них, використовують незначну частину потенційних можливостей середньостатистичного робітника.

Далі згаданий науковець зазначає, що акумулювання знань про поведінку людини робить можливим виникнення нової теорії управління людськими ресурсами, яку він назвав теорією Y.

Ця теорія інтегрує мету організації і працівників та базується на таких припущеннях:

- фізичні і розумові зусилля, які необхідно докласти при виконанні певної роботи, такі ж природні, як для гри чи відпочинку;
- зовнішній контроль і загроза покарання є не єдиними засобами активізації зусиль для виконання завдань організації;
- залучення особи до виконання завдань організації з метою їх конструктивного вирішення – своєрідне заохочення для працівника;
- у відповідних умовах середньостатистичний працівник вчиться не лише брати на себе відповідальність, а й прагне покладення її на нього;
- здатністю використовувати відносно високий ступінь уяви та творчості при вирішенні проблем організації володіють широкі верстви населення;
- в умовах сучасного науково-технічного прогресу інтелектуальні здібності середньостатистичного працівника керівники використовують лише частково.

Водночас Д. Мак-Грегор стверджував, що проблема сучасної організації полягає в тому, що вона нездатна розкривати творчі можливості своїх співробітників. Щоб використати їхній творчий потенціал, менеджери мають сприяти розвитку і вдосконаленню талантів працівників, менше втручатися у цей процес, тобто створювати умови для інтеграції мети організації й індивідів, які входять до неї.



Оскільки автором цієї теорії також став американець, Г. Хофстеде вивчав придатність теорій X та Y для різних культур. Порівняльний аналіз цінностей у США і країнах АСЕАН показав, що загальні припущення американських науковців базуються як на теорії X, так і на теорії Y:

- процес праці адекватний природі людини;
- необхідно максимально використовувати здібності працівників;
- мета організації не обов'язково збігається з метою її працівників;
- працівники не ототожнюють себе з організацією як єдиним цілим.

Ці припущення свідчать про те, що американське суспільство орієнтується на цінності Д. Мак-Грегора; переважна більшість їх правильна і для інших країн Заходу. Однак ні одне з них не можна використати для країн АСЕАН. Основними принципами менеджменту компаній Південно-Східної Азії є такі:

- праця – нагальна потреба, але вона не є єдиною цінністю;
- людина сама мусить знайти своє місце у житті, перебуваючи в гармонії з навколишнім середовищем;
- абсолютні завдання стоять лише перед Богом. У світі, де існує влада, можновладці представляють Бога, тому звичайні люди повинні виконувати завдання, які для них визначені;
- поведінку людини визначає кодекс норм і правил, встановлений для членів сім'ї і/або певної групи. Осіб, які порушують його постулати, суспільство відкидає.

Отже, основні принципи менеджменту, визначені культурними особливостями, у країнах Південно-Східної Азії не мають нічого спільного з основними гіпотезами теорій X та Y. У цьому регіоні концепції менеджменту, що базуються на теорії Д. Мак-Грегора, неефективні<sup>503</sup>.

Керівники у США передбачають, що основні фізіологічні потреби полягають у безпеці, захисті і задоволенні первинних потреб, тому потрібно розвивати у працівників прагнення до задоволення вторинних потреб. Менеджери-прихильники теорії X вважають, що більшість працівників можуть і хочуть розвивати міжособистісні відносини, характерні риси яких – довіра і відкрита комунікація.

Менеджери-прихильники теорії Y (наприклад, у Китаї) діють так само, але з огляду на зовсім інші причини. Вони вважають, що задоволення первинних потреб – основна мета переважної більшості людей, тоді як задоволення вторинних потреб – прерогатива вищих класів суспільства<sup>504</sup>.

---

<sup>503</sup> Adler N. L. International Dimension of Organizational Behavior / N. L. Adler. – 2-nd edition. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 390-397

<sup>504</sup> Abbass F. Competitive Global Management / F. Abbass, Alkhafaji. – Delrey Beach, Fl.: St. Lucie Press, 1995. – P. 150

**Погляди російських менеджерів на роботу**

<p><b>А. Гуманістичні погляди</b> Роботу можна зробити значущою. Робота має надавати особі змогу перевіряти правильність нових ідей. Робота може задовольнити людину. Робота має давати змогу особі виявити себе. Робота може бути засобом для самовираження. Робота має давати змогу особі навчитися чогось нового. Роботу необхідно організувати таким чином, щоб дати змогу особі повною мірою реалізувати свої здібності. Робота може бути цікавою. Професія має бути джерелом нового досвіду для людини.</p>
<p><b>Б. Колективістські погляди</b> Згуртованість і стійкість групи – дуже важливі фактори для організації. Працювати з групою краще, ніж одній людині. Краще мати роботу в організації, де всі працюють колективно, навіть якщо людині важко виявити особистий вплив. Особа повинна брати участь у всіх справах групи. Група – найважливіша одиниця будь-якої організації. Внесок особи у справи групи – найважливіша частина її роботи. Робота – засіб розвитку групових інтересів.</p>
<p><b>В. Погляди на професійну етику</b> Лише той, хто покладається на себе, досягає успіху. Для того, щоб бути керівником, особа має бути самостійною. Потрібно уникати залежності від інших осіб усюди, де це можливо. Потрібно жити незалежним від інших життям, наскільки це можливо.</p>
<p><b>Г. Погляди щодо участі працівників у прийнятті управлінських рішень</b> Працівник повинен мати більше значення в сучасному суспільстві. Управління підприємством було б ефективнішим, якщо би працівники мали більше значення в менеджменті. Працівники повинні бути активнішими під час прийняття рішень щодо продукції, яку виготовляє підприємство, фінансування і капітальних інвестицій. Працівники повинні брати участь у роботі ради директорів компаній.</p>
<p><b>Д. Погляди на дозвілля</b> Тенденція до збільшення вільного часу не є позитивною. Збільшення вільного часу – позитивне явище для працівників. Збільшення вільного часу не є позитивним явищем для суспільства. Форми проведення дозвілля викликають більший інтерес, ніж робота. Сучасну тенденцію до скорочення тривалості робочого тижня слід підтримувати.</p>

**Е. Марксистсько зорієнтовані погляди**

Система вільного підприємництва вигідна переважно для багатих і впливових.  
Внесок багатих у розвиток суспільства є незначним.  
Працівники отримують від суспільства свою, чесно зароблену частку економічних благ.  
Багаті експлуатують робочий клас для своєї вигоди.  
Найважливішу роботу виконав робочий клас.

**Примітка.** Відповіді коливалися від 1 (цілковита незгода) до 5 (цілковита згода).

(Джерело:<sup>505</sup>).

Те саме стосується і російських менеджерів. У своєму дослідженні С. Паттер, Д. Мак-Карсі і А. Наумов провели опитування 292 російських менеджерів щодо їхніх поглядів на роботу. Табл. 6.7 показує 6 різних типів відповідей. У таблиці 6.8 подано результати опитування, які підтверджують, що частина російських менеджерів більшою мірою поділяє одні погляди на роботу, ніж інші. Зокрема, менеджери вищих рівнів більше поділяють гуманістичні і колективістські погляди і значно менше – погляди щодо участі працівників у прийнятті управлінських рішень та марксистсько зорієнтовані погляди порівняно з іншими менеджерами. Менеджери віком від 40 і більше років частіше, ніж інші менеджери, погоджуються з поглядами на професійну етику і дозвілля. Водночас жінки більше підтримують гуманістичні, марксистсько зорієнтовані і погляди на дозвілля, ніж чоловіки<sup>506</sup>.

Отже, філософські погляди щодо особливостей поведінки менеджерів США, Росії і Південно-Східної Азії можуть допомогти краще зрозуміти стиль керівництва, який слід використовувати у згаданих регіонах<sup>507</sup>.

В науці існує значна кількість досліджень, що стосуються *типології* керівництва, тобто взаємовідносин у системі «керівник – підлеглий». Більшість з них концентрує увагу на авторитарному і демократичному стилях керівництва. Автори цих розробок дійшли певних висновків, що варті уваги. Так, Д. Мак-Грегор запропонував у своїй теорії два стилі керівництва, що базуються на особливостях сприйняття керівниками підлеглих. Менеджерам за теорією Х властивий авторитарний стиль керівництва, а менеджерам за теорією Y – демократичний. Зокрема, Р. Блейк і Дж. Моутон порівнюють стилі

<sup>505</sup> Putter S. M. The Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy D. J., A. I. Naumov // Journal of World Business. – 1997. – Vol. 32, №3. – P. 262

<sup>506</sup> Putter S. M. Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy, A. I. Naumov // Journal of World Business. –1997. – Vol. 32, №3. – P. 262

<sup>507</sup> Hofstede G. Organizing for Cultural Diversity / G. Hofstede // European Management Journal. – 1989. – Vol. 7. № 4. – P. 262–263

управління «зорієнтовані на відносини» та «зорієнтовані на завдання». Отже, у більшості досліджень американських стилів керівництва описано поведінку менеджерів з однієї точки зору, але при цьому використано різні терміни: «авторитарний» – «демократичний»; «зорієнтований на завдання» – «зорієнтований на відносини».

Таблиця 6.8.

**Погляди російських менеджерів на роботу за рівнями менеджменту, віком і статтю**

Групи менеджерів	Гуманістичні погляди	Колективістські погляди	Погляди на професійну етику	Погляди щодо участі працівників у прийнятті управлінських рішень	Вільного часу	Марксистсько зорієнтовані
Загальна сукупність (N = 292)	4,71	3,81	3,70	3,20	3,18	2,99
Рівні менеджменту						
<i>Вищі менеджери</i> n = 110	4,71	<b>3,95</b>	3,70	<b>3,03</b>	3,16	<b>2,91</b>
<i>Нижчі менеджери</i> n = 177	4,72	<b>3,73</b>	3,71	<b>3,26</b>	3,18	<b>3,05</b>
Вікові групи:						
20–29n = 106	4,71	<b>3,67</b>	<b>3,68</b>	3,18	<b>3,04</b>	2,92
30–39n = 87	4,69	<b>3,73</b>	<b>3,61</b>	3,05	<b>3,18</b>	3,00
40 + n = 92	4,75	<b>4,05</b>	<b>3,83</b>	3,33	<b>3,35</b>	3,09
Статі: Чоловіки n = 171	<b>4,67</b>	3,82	3,71	<b>3,08</b>	<b>3,12</b>	<b>2,90</b>
Жінки n = 116	<b>4,77</b>	3,79	3,71	<b>3,34</b>	<b>3,26</b>	<b>3,12</b>
<b>Примітка.</b> Числа, виділені напівжирним шрифтом, означають значні відмінності у підгрупах щодо особливих цінностей роботи. Значними вважались відмінності на рівні 0,05, за винятком марксистсько зорієнтованих поглядів на рівні менеджменту і поглядів на дозвілля для статей, де значними відмінностями вважався рівень 0,10.						

(Джерело:<sup>508</sup>).

<sup>508</sup> Putter S. M. The Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy D. J., A. I. Naumov // Journal of World Business. – 1997. – Vol. 32, №3. – P. 263

Автократичний стиль керівництва – система управління, в якій всією повнотою влади володіє індивідуум або невелика група керівників, котрі контролюють найважливіші ресурси, майно або права власності на основі традицій, харизми й інших факторів. Такий вид поведінки передбачає односторонню комунікацію – від менеджера до підлеглого.

Цей стиль керівництва сконцентрований на процесі роботи, її процедурах і перешкодах, що не дають змоги досягти мети. Хоча такий стиль керівництва найефективніший у ділових відносинах, деякі керівники використовують його незалежно від ситуації. Його також широко застосовують менеджери, які притримуються теорії Х.

Патерналістський стиль керівництва використовує поведінку, сконцентровану на роботі. Цей стиль керівництва можна охарактеризувати фразою: «Інтенсивно працюй, і компанія піклуватиметься про тебе», тобто від працівника очікують самовідданої праці, гарантуючи йому при цьому постійну зайнятість і надання пільг (медичні, пенсійні програми тощо). Керівників, для яких характерний такий стиль керівництва, часто називають «слабкими» лідерами теорії Х, тому що вони поєднують суворий контроль за роботою своїх працівників з турботою про їхнє благополуччя. Такий підхід найбільше характерний для Японії.

Партиципативний стиль керівництва базується на використанні підходів, сконцентрованих як на роботі, так і на особистих якостях працівників. Партиципативні лідери заохочують підлеглих до взяття на себе обов'язків щодо управління своєю роботою, тому влада, як правило, відзначається сильною децентралізацією. Партиципативний стиль керівництва дуже поширений у промислово розвинутих країнах (США, Великобританії, скандинавських країнах тощо).

Розмаїття сучасних теорій керівництва свідчить, що не існує єдиного стилю керівництва, що є високоефективним у будь-якій ситуації. Так, у теорії контингентності Фідлера висловлено припущення, що лідер має бути здатним швидко пристосовуватися до ситуації, тому що будь-який стиль керівництва є відносно негнучким. Р. Хауз і Т. Мітчел у своїй теорії «path-goal» вказують, що лідери можуть змінювати свою поведінку, щоб пристосовуватись до різних ситуацій. Ця теорія базується на теорії очікувань.

Останнім часом вчені розпочали дослідження проблеми універсальності поведінки керівництва, тобто чи залежить поведінка керівників від їхньої культури або професії. Інший бік цієї проблеми – особливості поведінки, відносини і цінності, що мають визначити і сформувати сучасні керівники, щоб досягти успіху. Деякі дослідники вважають, що існує тенденція до універсальності в керівництві; інші ж стверджують, що культура залишається визначальним фактором і лідер не може однаково ефективно діяти у двох різних країнах, якщо він використовує в них однакові підходи. У цьому контексті викликає інтерес одна з останніх наукових розробок щодо універсальності й

ефективності трансформаційного і трансакційного керівництва. Вперше проаналізував цю проблему Джеймс Бернс.

Особливість трансформаційного керівництва полягає у тому, що менеджери впливають на зміну поглядів і сприйняття працівників. Вони звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, намагаючись змінити їх колишні потреби, прагнення і мету. Відповідно до цього визначають їхню поведінку і методи керівництва. Трансформаційний вплив можна здійснювати на всіх рівнях управління – як стосовно підлеглих, так і стосовно колег та керівників. До того ж у результаті цього впливу змінюється визначена в організації міра залучення співробітників у процес досягнення її мети і надання працівникам повноважень для виконання поставлених завдань<sup>509</sup>.

Трансакційні керівники впливають на поведінку підлеглих, укладаючи з ними угоди. Досягнення підлеглими визначеної для них мети сприяє активнішому виконанню завдань організації. Якщо поведінка співробітників збігається з планами лідера, вони заслуговують на винагороду.

Інші дослідники, зокрема Б. Бесс, виділяють тип поведінки, спрямованої на пробудження емоційного інтересу (створення харизми), що стимулює докладання інтелектуальних зусиль, забезпечення індивідуальної підтримки і прагнення високих досягнень. Така поведінка простежується, якщо підлеглі вірять в унікальність свого керівника, поважаючи його і цілковито підтримуючи обраний ним напрямок діяльності організації. Емоційна реакція співробітників виявляється, наприклад, у бажанні взяти на себе додаткові обов'язки, високому ступені довіри, захопленні та відданості керівникові.

Ступінь трансформаційності керівника визначають на основі його можливостей впливати на поведінку співробітників. Трансформаційні лідери мотивують поведінку індивідів, спонукають до усвідомлення значення результатів роботи, вчать поступатися власними інтересами на користь організації. Вплив харизматичних лідерів стає очевидним, коли вони досягають вищих щаблів ієрархії<sup>510</sup>.

Можна припустити, наприклад, що харизматичне керівництво матиме більший вплив у Мексиці, де керівника сприймають як батька, порівняно зі США і країнами Європи, де існує чіткіша межа між трудовою діяльністю і приватним життям. До того ж трансформаційне керівництво матиме, без сумніву, більший вплив на колективістські суспільства, де спостерігається вищий ступінь лояльності до компанії та її менеджерів.

---

<sup>509</sup> Putter S. M. The Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy D. J., A. I. Naumov // Journal of World Business. – 1997. – Vol. 32, №3. – P. 206

<sup>510</sup> Putter S. M. The Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy D. J., A. I. Naumov // Journal of World Business. – 1997. – Vol. 32, №3. – P. 205-206

На нашу думку, варті уваги висновки стосовно рис жінок керівників, які зробили члени Міжнародного жіночого форуму Північної і Південної Америки, Європи, Азії та Близького Сходу. Результати досліджень у різних країнах виявилися такими:

а) для жінок більше характерне трансформаційне керівництво, ніж для чоловіків;

б) для жінок більше характерне використання влади, що базується на харизмі, досягненнях у роботі і ділових контактах, ніж для чоловіків, які віддають перевагу владі, що базується на соціальному становищі і заохоченнях (винагородах/покараннях)<sup>511</sup>.

Велика кількість наукових досліджень прямо чи опосередковано вивчає проблему культурної визначеності керівництва. Переважна більшість цих праць також аналізує відносний рівень переваги авторитарного чи партиципативного стилю керівництва. Зокрема, чотири виміри Г. Хофстеде можна використати для вивчення очікувань і системи відносин „керівник – підлеглий”. Так, можна припустити, що працівники країн, де спостерігається високий ступінь дистанції влади (Індія, Мексика, Філіппіни) віддають перевагу авторитарному стилю управління і допускають до певної міри патерналізм, тому що для них зрозуміліше чітке розмежування між менеджерами та підлеглими. Працівники в країнах з низьким ступенем дистанції влади (Швеція, Ізраїль) віддають перевагу партиципативному стилю керівництва й очікують, що керівники твердо дотримуватимуться цього стилю. Згаданий вчений стверджує, що партиципативний стиль управління, який багато американських науковців рекомендують використовувати як високоефективний, може не дати очікуваних результатів у ряді країн. Також він вважає, що велику увагу сконцентровано на самому керівникові, тоді як багато залежить від того, представниками яких культур є підлеглі, і це мусить враховувати керівник<sup>512</sup>.

Крім цього, Хофстеде зазначив, що його дослідження відображає цінності підлеглих, а не менеджерів (див. табл. 6.9).

В іншій частині свого дослідження Г. Хофстеде навів рейтинг відносної наявності авторитарних норм у Німеччині, Франції, Бельгії, Японії, Італії, США, Нідерландах, Великобританії та Індії (від найнижчої до найвищої).

Очікування щодо залучення менеджерів до прийняття управлінських рішень також дослідив французький вчений Андре Лоран. Він провів дослідження у 9 країнах: США, Індонезії, Японії та шести європейських країнах і довів, що національні особливості значною мірою визначають сприйняття

---

<sup>511</sup> Rosener J. B. Ways Women Lead / J. B. Rosener // Harvard Business Review. – 1990. – Nov.–Dec. – P. 119-25

<sup>512</sup> Kanungo R. N. A Cross-Cultural Study of Managerial Job Attitudes / R. N. Kanungo, R. W. Wright // Journal of International Business Studies. – 1983. – Fall. – P. 42-63

ефективності менеджменту. Так, американці і німці більше цінують керівників, які залучають працівників до прийняття управлінських рішень, ніж італійці та японці; індонезійці віддають перевагу автократичному стилю керівництва (див. табл. 6.10). У табл. 6.10 подано відповіді менеджерів з 12 країн, погляди яких щодо типів керівництва суттєво відрізняються. Менеджери у Швеції, Нідерландах, США, Данії і Великобританії вважають, що працівники мають брати участь у вирішенні проблем, а не дізнаватися про їх рішення від менеджерів; у таких країнах, як Японія, Індонезія й Італія, відношення до цього зовсім протилежне<sup>513</sup>.

Таблиця 6.9.

**Видозміна цінностей підлеглих залежно від ступеня дистанції влади**

<b>Низький ступінь дистанції влади</b>	<b>Середній ступінь дистанції влади</b>	<b>Високий ступінь дистанції влади</b>
Підлеглі мають малі потреби у залежності.	Підлеглі мають середні потреби у залежності.	Підлеглі мають великі потреби у залежності.
Керівники мають малі потреби у залежності стосовно своїх керівників.	Керівники мають середні потреби у залежності стосовно своїх керівників.	Керівники мають великі потреби у залежності стосовно своїх керівників.
Підлеглі очікують, що керівники будуть з ними радитися, і можуть протестувати або страйкувати, якщо будуть вважати, що керівники вийшли за межі своїх повноважень.	Підлеглі очікують, що керівники будуть з ними радитися, але водночас схвалюватимуть автократичну поведінку.	Підлеглі очікують від керівників автократичної поведінки.
Ситуація, коли закони і правила є обов'язковими для всіх, а привілеї існують лише для керівництва, вважається недопустимою.	Ситуація, коли закони і правила є обов'язковими для всіх, але певні привілеї для керівництва вважаються нормальними.	Вважається нормою існування привілеїв для керівництва, при цьому закони і норми для керівників та підлеглих відрізняються.
Підлеглі символи статусу не схвалюють і часто критикують.	Символи статусу помірно підвищують авторитет керівників в очах підлеглих, які їх схвалюють.	Символи статусу відіграють важливу роль і значно підвищують авторитет керівника в очах підлеглих.

(Джерело:<sup>514</sup>).

<sup>513</sup> Laurent A. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management / A. Laurent // International Studies of Management and Organisation. – 1983. – Vol. 13. № 1–2. – P. 75-96

<sup>514</sup> Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theory Apply Abroad? / G. Hofstede // Organizational Dynamics. – 1980. – P. 42–63



Автори досліджень в індивідуалістських країнах дійшли висновку, що стиль керівництва, який базується на залученні менеджерів до прийняття управлінських рішень, часто є неефективним. Менеджери Малайзії, Індонезії, Таїланду, Філіппін і Туреччини віддають перевагу автократичному стилю керівництва, тоді як їх колеги із Сінгапуру, Гонг-Конгу і Таїланду використовують його меншою мірою. На Близькому Сході делегування використовують рідко. Успішна компанія повинна мати сильних керівників, які приймають одноосібно всі рішення; значний акцент зроблено на використанні влади через соціальні контакти і сімейний вплив.

Таблиця 6.10.

**Очікування щодо залучення менеджерів до прийняття управлінських рішень**

**а)**

Відносна погодженість серед керівників країн щодо твердження: «Основна перевага ієрархічної структури – те, що всі знають, хто ким керує»							
США	Німеччина	Великобританія	Нідерланди	Франція	Італія	Японія	Індонезія
18%	24%	38%	45%	50%	52%	52%	86%

**б)**

Відносна погодженість серед керівників країн щодо твердження: «Для менеджера важливо давати вичерпні відповіді на більшість запитань, які можуть порушити його підлеглі, щодо своєї роботи»											
Швеція	Нідерланди	США	Данія	Велика Британія	Швейцарія	Бельгія	Німеччина	Франція	Італія	Індонезія	Японія
10%	17%	18%	23%	27%	38%	44%	46%	53%	66%	73%	78%

(Джерело:<sup>515</sup>)

Отже, здійснення керівництва у міжкультурних відносинах, тобто управління спільним підприємством чи закордонним дочірнім підприємством створює багато проблем. Фундаментальна проблема полягає у тому, чи можна використати теорію керівництва і результати досліджень у всіх країнах. У вчених викликає сумнів універсальність терміна «керівник» у міжнаціональному контексті. Політичні, економічні і соціальні особливості виявляються у різних концепціях керівництва та відносній прийнятності певних стилів.

<sup>515</sup> Laurent A. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management / A. Laurent // International Studies of Management and Organisation. – 1983. – Vol. 13. № 1–2. – P.75–96

Проблема універсальності стилів керівництва важлива для вирішення проблеми ефективності менеджерів в інших країнах. Зважаючи на результати досліджень, наведені вище, можна зробити висновок, що деякі типи керівництва універсальні, тоді як інші слід застосовувати, беручи до уваги культурні особливості певних країн. Наприклад, автократичний стиль переважає у традиційних і менш розвинутих країнах; стиль керівництва, що базується на залученні працівників, у демократичних і розвинутих країнах. Однак менеджери мають проводити дослідження і консультуватися з колегами з метою вироблення відповідного стилю керівництва для кожної ситуації зокрема. Ще одна важлива проблема полягає в тому, чи виникає між країнами конвергенція. Глобалізація зумовлює процес зближення між індустріально розвинутими суспільствами, такими як Японія, країни Європи й Америки. Транснаціональні корпорації – значна сила для глобальної конвергенції багатьох цінностей. Конвергенції сприяють певні фактори. По-перше, технологія впливає на різні культурні особливості країн, роблячи технічні навички працівників важливішими, ніж їхній соціальний статус. По-друге, уподібнення освітніх форм забезпечує універсальність технології у світовому масштабі, яка, відповідно, сприяє універсалізації методів ведення бізнесу і, можливо, зближенню економіки і культури різних країн. По-третє, високий рівень життя сприяє розвитку подібних соціальних цінностей у представників різних культур, що замінюють важливі цінності, характерні для окремих культур.

### **6.3. Розвиток міжкультурних норм менеджменту ведення переговорів**

Переговори – це процес обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди. Забезпечення переговорів є одним із найважливіших і найважчих завдань підприємства. Це складний процес побудови взаємовідносин як у межах власної культури, так і на міжнародному рівні, оскільки саме тут «виникають такі проблеми, як підпорядкування законам, стандартам, практиці ведення бізнесу, але насамперед залежність від міжкультурних відмінностей»<sup>516</sup>.

Важливою проблемою у міжкультурних переговорах є «уявна подібність»<sup>517</sup>. Вона полягає в тому, що певний учасник переговорів вважає, що його

---

<sup>516</sup> Fatehi K. International Management: A Cross-cultural and Functional Perspective / K. Fatehi. – Upper Saddle River, 1996. – P. 203

<sup>517</sup> Harris P. H. Managing Cultural Differences / P. H. Harris, R. T. Moran. – Houston TX usw, 1991. – P. 59. – (3. Aufl.)

партнер сприймає інформацію, розмірковує над її змістом та оцінює так само, як він, хоча насправді це для нього нехарактерно з огляду на його культурні особливості. Переговори – це процес комунікації між двома або більше учасниками, що має за мету досягнення прийнятної для всіх угоди. Вдалими вважають такі переговори, в результаті яких всі сторони здобувають особливі переваги.

У різних культурах вироблено різні стилі переговорів. Щодо останніх тут чітко виявляється вплив культурних цінностей і норм. «Різні культури також продукують різні стилі ведення переговорів – стилі, які формуються як географічно, так й історично під впливом національної культури і політичної системи»<sup>518</sup>.

Важливими відмінностями у веденні переговорів між країнами є: а) суспільне значення і ступінь підготовленості до переговорів; б) відносний акцент на завданнях, а основний – на міжособистісних стосунках; в) використання загальних принципів, а не часткових аспектів; г) кількість присутніх осіб і ступінь їхнього впливу<sup>519</sup>.

Ці відмінності щодо стилів ведення переговорів чітко виявляються на всіх етапах їх проведення. Тому, насамперед, розглянемо структуру процесу переговорів і таким чином покажемо міжкультурні відмінності в поведінці сторін; далі проаналізуємо стиль ведення переговорів, характерний для представників Китаю і дамо основи стратегії переговорів, що можуть бути успішними на міжнародному рівні.

У *процесуальному* сенсі переговори – це дискусія між двома або більше сторонами, спрямований на досягнення прийнятної для всіх домовленості (угоди). Процес переговорів складається з таких етапів: підготовчого; формування міжособистісних стосунків; обміну інформацією щодо визначеного завдання; аргументування позиції та переконання щодо переваг; укладення угоди<sup>520</sup>. Практично ці етапи важко розмежувати, оскільки вони можуть накладатися один на одного. Окрім цього, учасники переговорів також можуть періодично повертатись до попередніх етапів. Проте, на нашу думку, доцільно поділити процес переговорів на етапи, щоб визначити характерні ознаки для кожного з них зокрема з метою забезпечення їх ефективності загалом (див. рис. 6.4).

Важливість ретельної *підготовки для проведення переговорів* в умовах міжкультурного середовища важко переоцінити. Особливих переваг можна досягти лише в тому разі, коли учасники переговорів вивчили культурні особливості своїх партнерів та їхні звичаї (незалежно від того, де відбуватиметь-

---

<sup>518</sup> Harris P. H. *Managing Cultural Differences* / P. H. Harris, R. T. Moran . – Houston TX usw, 1991. – P. 61. – (3. Aufl.)

<sup>519</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 182

<sup>520</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 194

ся зустріч), а також є фахово компетентними. З огляду на те, що більшість проблем у ході переговорів зумовлені відмінностями в культурах, мовах і середовищах, багато часу може бути витрачено для тактичної підготовки, якщо ці фактори не були заздалегідь вивчені.



Рис. 6.4. Етапи процесу переговорів (Джерело:<sup>521</sup>)

З метою незалежної підготовки до переговорів досвідчені фахівці різних країн мають здійснити низку досліджень, щоб зрозуміти особливості стилю ведення переговорів своїх партнерів. У табл. 6.11 подано перелік факторів, що потрібно врахувати при підготовці до ведення міжкультурних переговорів. Вони дадуть змогу керівникам зрозуміти культурну і національну мотивацію, що є основою для переговорів із представниками різних країн.

Визначивши ці фактори перед початком переговорів, сторони можуть вчасно виявити та уникнути можливих проблем. Закономірності розвитку подій, характерні для процесу ведення переговорів у розвинутих країнах Заходу, можуть не збігатися із закономірностями інших країн. Якщо аналізувати детальніше фактори 2 (критерії відбору учасників переговорів) і 10 (спосіб прийняття рішень), то слід пам'ятати, наприклад, що представниками компаній Кореї у процесі переговорів не завжди є спеціалісти найвищого рангу. Попередньо прийняті рішення ця сторона має подати для подальшого аналізу фахівцям вищого рівня. Тому досягнення бажаних результатів під час переговорів для першої сторони не має означати, що це остаточне рішення, оскільки потрібно отримати підтвердження від корейського найвищого управління<sup>522</sup>. Щодо фактору 11 (форма

<sup>521</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 157

<sup>522</sup> Tung R. L. Handshakes across the sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success / R. L. Tung // Organizational Dynamics. – 1991. – Vol. 19, No.3. – P. 30–40, P. 35

угоди), то представники розвинутих країн Заходу, які вважають, що укладений із представниками Кореї контракт – це фінальна угода, можуть також бути розчаровані, оскільки для останніх це лише початковий етап переговорів. Тому контракт вони можуть змінювати відповідно до зміни умов та обставин. Аналізуючи фактори 9 (роль часу) і 7 (основа довіри), слід брати до уваги, що для представників Кореї характерно приймати рішення швидше, ніж для представників Японії, хоча цей процес потребує витримки і часу для формування довірчих відносин із партнерами і відповідними органами влади<sup>523</sup>.

Таблиця 6.11

**Визначальні фактори для успішних переговорів**

№	Фактори процесу переговорів
1	<i>Основна концепція процесу переговорів:</i> забезпечення конкурентних переваг чи спрямування на вирішення проблеми?
2	<i>Критерії відбору учасників переговорів:</i> відбір базується на досвіді, статусі, особистих якостях чи на інших характеристиках?
3	<i>Відповідність протоколу:</i> яку роль відіграють процедура ведення, соціальна поведінка учасника тощо у процесі переговорів?
4	<i>Складність процесу спілкування:</i> який ступінь довіри до невербальних сигналів з метою інтерпретації інформації?
5	<i>Вид аргументів:</i> яким чином сторони намагаються впливати одна на одну: за допомогою обґрунтованих аргументів, на основі традицій, зважаючи на емоції?
6	<i>Роль особистісного мотивування:</i> базується на особистих, суспільних чи корпоративних цілях?
7	<i>Основа довіри:</i> довіра базується на набутому досвіді, інтуїції чи правилах?
8	<i>Схильність до ризику:</i> яких зусиль докладають сторони, щоб уникнути невпевненості в торгівлі інформацією або при укладанні контракту?
9	<i>Роль часу:</i> як ставиться кожна сторона до витрачання часу? Як швидко мають відбуватися переговори?
10	<i>Спосіб прийняття рішень:</i> яким чином кожна сторона приймає рішення – за рішенням певної особи, відповідно до думки більшості чи за груповим погодженням?
11	<i>Форма угоди:</i> угода базується на загальних принципах довіри (наприклад, потискування руки), довіри між сторонами, на зобов'язаннях чи юридично оформлених контрактах?

(Джерело:<sup>524</sup>).

Н. Адлер у своїй науковій праці порівнює стилі ведення переговорів, характерні для представників Японії, Північної та Південної Америки. Як видно з табл. 6.12, загалом представники країн Південної Америки надають пере-

<sup>523</sup> Tung R. L. Handshakes across the sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success / R. L. Tung // Organizational Dynamics. – 1991. – Vol. 19, No.3. – P. 30–40, P. 35

<sup>524</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 163

вагу спонтанному і динамічному стилю ведення переговорів. Зокрема, для представників Бразилії характерно дуже багато говорити. Вони вживають слово «ні» більш як 80 разів за півгодини, тоді як представники США

*Таблиця 6.12*

**Стилі ведення переговорів  
(Японія, країни Північної та Південної Америки)**

Представники Японії	Представники країн Північної Америки	Представники країн Південної Америки
Дуже цінується емоційна чутливість	Не цінується емоційна чутливість	Цінується емоційна чутливість
Лояльне ставлення до роботодавця: роботодавець піклується про своїх працівників	Низький рівень відповідальності працівників; у разі необхідності роботодавець може розірвати угоду	Лояльне ставлення до роботодавця (він часто є членом сім'ї)
Прийняття рішень за погодження членів групи	Учасники переговорів беруть участь у прийнятті рішень	Рішення підтверджують найвищі управлінці
Збереження іміджу фірми є важливим завданням; рішення часто приймають з метою попередження виникнення проблемних ситуацій	Рішення приймають на основі здійснення витрат та отримання прибутків; не завжди враховується імідж фірми	Збереження іміджу – надзвичайно важливе завдання для захисту статусу фірми
Учасники переговорів не схильні до конфліктів	Учасники переговорів схильні до конфліктів незалежно від того, праві вони чи ні	Учасники переговорів схильні до конфліктів, незалежно від того, праві вони чи ні
Вважають, що документи мають бути точно і правильно оформлені	Велике значення має документація, що підтверджує певний юридичний факт	Вважають, що документальне обґрунтування перешкоджає розумінню загальних принципів
Застосування принципу «крок за кроком («step by step») у процесі прийняття рішень	Методично організований процес прийняття рішень	Рішення приймають імпульсивно, спонтанно
Мета: благополуччя групи	Мета: благополуччя індивідуума	Мета: те, що добре для групи, добре для індивідуума

(Джерело:<sup>525</sup>).

<sup>525</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P 182

можуть вживати його лише 9 разів, а Японії – 5–7 разів<sup>526</sup>. Порівняно з японцями і американцями представники Бразилії набагато більше використовують невербальні засоби спілкування, а саме контактування тілом. Японці, як правило, є дуже майстерними у веденні переговорів. Вони тривалий час вивчали американську культуру і підприємницьку практику, що не є характерним для американців<sup>527</sup>. Останні традиційно мають намір відразу обговорити суть справи, а це може розчарувати їх партнерів, яким потрібен час для створення атмосфери довіри та поваги. В цьому разі американці, які прагнуть швидко та ефективно визначити проблему, зіштовхуються з урівноваженим стилем побудови взаємовідносин на ґрунті довіри, що є основою для укладення ділової угоди в країнах Азії.

Так, наприклад, представники Японії витрачають багато часу і грошей на так зване «non-task sounding», тобто ведення ввічливої розмови, неформальне спілкування, обмін невеликими подарунками тощо. «Японська культура ввічливого спілкування та приховування емоцій дає змогу її представникам під час ведення переговорів зберігати усміхнені обличчя в напружених ситуаціях, на відміну від американців, яким це нехарактерно, оскільки їм важко при цьому застосовувати безпосереднє контактування очима»<sup>528</sup>.

Американцям слід уникати стилю диктування умов, оскільки японці дуже цінують таку рису, як скромність. Крім цього, під час переговорів їм потрібно уникати й моментів контактування тілом. Загальновідомо, що японці часто використовують принцип відмови і навіть можуть залишити переговори, ніж дадуть незадовільну відповідь. Однією з найважливіших особливостей культури спілкування Японії є турбота про благополуччя групи. Все, що стосується одного з її членів зокрема або суспільства загалом стосується інших. Тому японці уважно перевіряють вплив прийнятих рішень на довготермінову перспективу.

Порівняємо стилі ведення переговорів, характерні для представників країн Північної Америки, Близького та Далекого Сходу і Росії (табл. 6.13).

Розглянувши табл. 6.13, можна зробити висновок, що різні культурні цінності є причиною відмінностей у стилях переговорів. Для представників Північної Америки вирішення проблеми є найголовнішим завданням під час переговорів. «Для американців типово використовувати фактичний підхід до переговорів – вони намагаються як аргумент наводити логічні підтвердження,

---

<sup>526</sup> Graham J. L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations in an Exploratory Study / J. L. Graham // Journal of International Business Studies. – 1985. – Vol. 16, No. 1. – P. 81–96, P. 81–96

<sup>527</sup> Tung R. L. How negotiate with the Japanese / R. L. Tung // California Management Review. – 1984. – Vol. 26, No 4. – P. 241–244

<sup>528</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 160

що базуються на об'єктивних фактах. Американці йтимуть на незначні компроміси на початкових етапах переговорів, намагаючись налагодити відносини, і подібної поведінки вони очікують від свого партнера. Американці заздалегідь планують свій час і визначають повноваження, дуже серйозно ставляться до своєчасного виконання завдань»<sup>529</sup>.

Таблиця 6.13

**Стилі ведення переговорів  
(країни Північної Америки, Близького та Далекого Сходу і Росії)**

	Представники країн Північної Америки	Представники країн Близького та Далекого Сходу	Представники Росії
Стилі процесу переговорів	Фактичний: переважає логіка	Афективний: переважають емоції	Аксіоматичний: базується на ідеалах
При конфліктній ситуації опоненти ґрунтують свої аргументи на:	об'єктивних фактах	суб'єктивних почуттях	ідеалах
Прийняття угод	Для налагодження відносин робляться незначні поступки на початку переговорів	У процесі переговорів йдуть завжди на компроміс	Компроміс вважають слабкістю
Відносини	Короткотермінові	Короткотермінові	Нетривалі
Повноваження	Широкі	Широкі	Обмежені
Початкова позиція	Дуже важлива	Випадкова	Ігнорується

(Джерело:<sup>530</sup>).

На відміну від раціонального способу ведення переговорів представників Північної Америки, представники країн Далекого та Близького Сходу використовують емоційний підхід, що базується не на фактах, а на емоціях і суб'єктивних відчуттях. Араби, як правило, хочуть налагодити довготривалі відносини зі своїми партнерами, тому вони завжди готові йти на компроміс під час переговорів. Так, приклад ведення переговорів щодо роззброєння підтверджує, які можуть виникнути проблеми, якщо одна сторона недостатньо підготувалась до цього процесу. В 1960-ті рр. американська сторона не могла досягти

<sup>529</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 181

<sup>530</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 180



компромісу з російською. Однією з причин був негативний імідж «компромісу», зумовлений національно-культурними особливостями представників однієї із сторін. Для американців компроміс має позитивне значення, оскільки це один із способів налагодження ефективної підприємницької діяльності і побудови демократичного суспільства. Здатність до компромісу вони ототожнюють із такими поняттями, як чесна гра, добра воля і створення засад довіри<sup>531</sup>. Росіяни психологічно витриваліші партнери. Так, наприклад, вони можуть затягувати переговори, щоб здобути переваги<sup>532</sup>. Частково ця поведінка зумовлена ставленням росіян до фактора часу, яке відрізняється від прийнятого на Заході: «час – це гроші». Російська сторона часто починає переговори з другорядних проблем, ігноруючи терміни, і через обмежені повноваження мусить узгоджувати подальші кроки з вищим керівництвом. Вона йде лише на незначні поступки і розглядає компромісну позицію своїх партнерів як слабкість<sup>533</sup>.

Вищесказане підтверджує, наскільки складний процес організації та ведення ефективних переговорів. Тому їх учасники заздалегідь мусять професійно підготуватися до різних стилів поведінки партнерів, щоби розробити щодо них свою тактику і стратегію<sup>534</sup>.

Лише після ґрунтовного вивчення стилю партнерів, керівники планують майбутню зустріч. Безпосередньо перед нею потрібно якнайбільше дізнатися про: а) вимоги, які висуватиме інша сторона; б) склад команди партнера; в) повноваження її членів<sup>535</sup>. Тоді керівники визначають стратегію ведення переговорів, тобто призначають ролі членам команди, приймають рішення щодо їх поведінки при непередбачуваних ситуаціях.

Перший етап ділової зустрічі передбачає формування міжособистісних стосунків – знайомство сторін, налагодження довірчих взаємовідносин із партнерами<sup>536</sup>. У багатьох культурах обмін подарунками, відвідання культурних заходів та інша спільна неформальна діяльність відіграє значну роль у формуванні дружніх особистісних стосунків. «У багатьох країнах особистісні стосунки, більш ніж юридичні, – це основа для ухвалення контрактів. Професійність учасників переговорів визначається їх вмінням налагодити взаємо-

---

<sup>531</sup> Herbig P. A. Cross-Cultural Negotiations: Success through understanding / P. A. Herbig, K. E. Kramer // Management Decisions. – 1991. – Vol.29, No 8. – P. 19–31, P. 21

<sup>532</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 161

<sup>533</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 181

<sup>534</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 162

<sup>535</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 164

<sup>536</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 164

відносини такого рівня із своїми партнерами; на що практично витрачається доволі багато часу»<sup>537</sup>.

Проте представники країн Північної Америки навпаки вважають формування міжособистісних стосунків недоцільним. Як правило, вони не хочуть на це витратити час і намагаються відразу розпочати процес переговорів. Хоча такий підхід типовий для представників держав Північної Америки, проте це може зумовити низку проблем при спілкуванні з іншими країнами, оскільки в останніх може бути протилежна точка зору щодо цього. У таких випадках американська раціональність гальмуватиме створення атмосфери довіри між сторонами. Часто керівники, для яких налагодження особистісних стосунків з партнерами є незвичним і складним завданням, користуються послугами посередників: тих, хто вже має довіру і повагу зарубіжних партнерів. Так, наприклад, у країнах Близького та Далекого Сходу надають перевагу веденню переговорів через посередника, якому можна довіряти. Початковий етап цього процесу передбачає особистісне знайомство, оскільки, на погляд представників цих держав, бізнесова діяльність безпосередньо ґрунтується на спілкуванні з індивідуумами, а не з компаніями, і тому має бути розвинута взаємодовіра між партнерами.

Отже, в багатьох країнах особистісні стосунки індивідуумів зокрема, а не юридичні системи загалом є основою для укладення контрактів, ухвалення угод тощо.

Наступним етапом переговорів є *обмін інформацією* щодо визначених завдань. При цьому кожна сторона заявляє свою позицію, обговорює проблеми у формі «запитань–відповідей» та альтернативи щодо їх вирішення. З точки зору американців такий порядок є зрозумілим, об'єктивним і раціональним. Проте представники інших культур надають перевагу менш прямому підходу. Так, наприклад, у мексиканців частіше може виникнути підозра щодо об'єктивності фактів, вони можуть ухилятися від відповіді на прямі запитання тощо<sup>538</sup>. Представники Франції можуть дискутувати і навіть конфліктувати, часто перериваючи презентацію для обговорення незначної проблеми<sup>539</sup>. Китайці можуть задавати багато запитань партнерам, наголошуючи на деталях<sup>540</sup>. Представники Росії заздалегідь готуються до переговорів і добре зна-

---

<sup>537</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 162

<sup>538</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 165

<sup>539</sup> Usunier J. Interkulturelles Marketing / J. Usunier, B. Walliser. – Wiesbaden, 1993. – P. 257

<sup>540</sup> Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA, 1982. – P. 85

ють особливості тактики партнерів. Вони орієнтуються на дотриманні протоколу ведення переговорів і спілкування з найвищим керівництвом<sup>541</sup>.

Так, Н. Адлер вважає, що на етапі обміну інформацією учасники переговорів мають не лише презентувати свої завдання, а й розуміти потреби іншої сторони. Якщо уявити ситуацію, в якій перебувають обидві сторони загалом, то можна, на його думку, знайти нові альтернативні рішення<sup>542</sup>.

На етапі *аргументування позиції та переконання* щодо переваг починаються «жорсткі» переговори. Традиційно обидві сторони намагаються переконати партнера ухвалити якнайбільше їхніх пропозицій і відмовитися від низки своїх. Часто спроби щодо цього відбуваються раніше – під час відвідання різних культурних закладів або особистісного спілкування. Так, у країнах Близького і Далекого Сходу деталі можуть обговорювати заздалегідь на неофіційному рівні, у так званому «закулісному середовищі». Але здебільшого аргументування позиції та переконання щодо її переваг відбуваються безпосередньо під час переговорів. Керівники міжнародних організацій вважають, що на цьому етапі виникає багато проблем через різне розуміння вербальної та невербальної поведінки. Хоча стиль поведінки загалом впливає на весь процес переговорів, проте саме на етапі переконання відіграє найважливішу роль.

Дж. Грехем дослідив різні стилі ведення переговорів і те, як часто їх застосовують представники Японії, США і Бразилії. Поведінка японців та американців під час переговорів є дуже подібною, тоді як у японців і бразильців – відрізняється. Наприклад, представники Бразилії дають менше обіцянок і рідше йдуть на компроміс, ніж представники Японії чи США, але вони частіше використовують наказову форму спілкування. Японці та американці вдвічі більше, ніж бразильці, для досягнення мети можуть застосовувати в спілкуванні погрози, а наказову форму – вдвічі менше, ніж бразильці. Отже, дослідження підтвердило, що в стилях спілкування між представниками Японії та США набагато менше відмінностей, ніж у них разом з представниками Бразилії<sup>543</sup>.

Подібні результати було отримано при порівнянні стилів невербального спілкування під час переговорів. «Невербальна поведінка – це вид спілкування, основою якого є те, як учасники переговорів поводять себе, що роблять, а безпосередньо тема розмови. В невербальному спілкуванні важливу роль

---

<sup>541</sup> Beliaev E. Understanding the Cultural Environment: U.S.–U.S.S.R. Trade Negotiation / E. Beliaev, T. Mullen, B. J. Punnet // In: California Management Review. – 1985. – Vol. 27, No 2. – P. 110–112, P. 111

<sup>542</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 197–198

<sup>543</sup> Graham J. L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations in an Exploratory Study / J. L. Graham // In: Journal of International Business Studies. – 1985. – Vol. 16, No. 1. – P. 81–96, P. 88

відіграє те, як сказано фразу, а не про що вона. При цьому мають значення такі його засоби, як тон голосу партнера, вираз його обличчя, вміння мовчати, тримати дистанцію, одягатися та жестикулювати, ставлення до фактора часу і певний символізм у поведінці. Невербальне спілкування – складний і багатогранний процес. Так, саме за допомогою певних невербальних символів можна послати партнерові багатозначні повідомлення, на які він реагуватиме підсвідомо. Встановлено, що учасники переговорів частіше відповідають на невербальні, ніж на вербальні повідомлення»<sup>544</sup>.

Таблиця 6.14

**Міжкультурні відмінності в невербальній поведінці  
представників Японії, США та Бразилії**

Засоби невербальної поведінки	Частота застосування засобів невербальної поведінки впродовж півгодини ведення переговорів (кількість разів)		
	<i>Представники Японії</i>	<i>Представники США</i>	<i>Представники Бразилії</i>
<i>Мовчання</i> (кількість пауз у розмові тривалістю 10 секунд чи більше за півгодини)	5,5	3,5	0
<i>Тривалість прямого контактування за допомогою погляду</i> (час, який учасники переговорів затратили для того, щоб пильно подивитись в очі партнерові за 10-хвилинний період)	1,3 хв.	3,3 хв.	5,2 хв.
<i>Фізичне контактування</i> (кількість доторків учасників переговорів один до одного за півгодини, крім потиску руки)	0	0	4,7
<i>Розмовні накладання</i> (одночасність ведення розмови двома сторонами)	12,6	10,3	28,6

(Джерело:<sup>545</sup>).

Невербальна поведінка індивідуумів є культурно зумовленою. Це поведінка людей у їхньому повсякденному житті, що не змінюється спеціально, або яку важко змінити. Дж. Грехем, досліджуючи невербальну поведінку американських, бразильських та японських керівників компаній, порівняв частоту

<sup>544</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 210

<sup>545</sup> Graham J. L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations in an Exploratory Study / J. L. Graham // Journal of International Business Studies. – 1985. – Vol. 16, No. 1. –P 81–96, P. 81

використання таких її засобів, як мовчання, розмовні накладання (фактичність у веденні розмови), довготривале контактування за допомогою погляду (пильний погляд). Наприклад, представники Японії під час переговорів використовують мовчання значно частіше, ніж представники США чи Бразилії (див. табл. 6.14). Згідно з дослідженнями Дж. Грехема, останні не застосовують його взагалі. Проте вони активно використовують інший засіб невербальної поведінки – довготривале контактування за допомогою погляду: в чотири рази частіше, ніж японці, і майже вдвічі частіше, ніж американці. Крім цього, тоді як у представників Японії та США не прийняте фізичне контактування (доторкання до своїх партнерів), представники Бразилії широко його використовують. Окрім цього, вони майже не зважають на розмовні накладання (одночасність ведення розмови двома сторонами): удвічі частіше, ніж японці, та майже втричі частіше, ніж американці.

У процесі ведення переговорів інколи застосовують так звану тактику «нечесної гри»<sup>546</sup>, що передбачає навмисне введення в оману партнера по спілкуванню. За Дж. Грехемом, цю практику активно використовують представники Бразилії для того, щоб забезпечити для себе сприятливу вихідну позицію. Представники США часто є жертвами такої поведінки, оскільки вважають, що їхні партнери, так само, як і вони, мають бути відвертими і чесними у висловлюваннях, діях і вчинках. Відповідна поведінка американців створила їм імідж «наївної сторони» в ділових переговорах. Окрім цього, часто використовують інший вид «нечесної гри» – провокування представників іншої сторони на особистісному рівні, що спричинює важку робочу атмосферу. Таку тактику найбільше схильні застосовувати представники Росії. «Типовою стратегією росіян було використання конфронтаційної, різкої і агресивної тактики, щоб змусити опонентів зайняти оборонну позицію. Тактикою, яка часто використовувалась, було ослаблення західної команди за допомогою затягнутих засідань, зустрічей, які тривали цілу ніч, суворих лекцій за столом переговорів, уникнення найменшого компромісу доти, доки опонент не виснажувався і, можливо, погоджувався на умови радянської сторони»<sup>547</sup>.

Разом із цими, поширеними тактиками «нечесної гри» є навмисне затягування процесу переговорів, ведення «психологічної війни» тощо. Так психологічними вважають такі засоби невербального спілкування, як нав'язливе фізичне доторкання і довготривале пряме контактування поглядів партнерів. Ці засоби дають змогу поставити представників протилежної сторони в незручне становище і змусити їх піти на компроміс лише тому, що вони прагнуть якнайшвидше позбутися неприємної ситуації.

---

<sup>546</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 212

<sup>547</sup> Herbig P. A. *Cross-Cultural Negotiations: Success through understanding* / P. A. Herbig, K. E. Kramer // *Management Decisions*. – 1991. – Vol.29, No 8. – P. 19–31, P. 25

Проте керівники компанії, які беруть участь у переговорах міжнародного рівня, мають пам'ятати, що те, що вважають «нечесною грою» в одній державі може бути нормою в іншій. Так, наприклад, у певних країнах Південної Америки загальноприйнято розпочинати переговори з надання недостовірної інформації.

На четвертому етапі переговорів, що має за мету укладання угоди, сторони можуть змінити свою тактику, що залежить від рівня їх підготовленості. Учасники переговорів мають знати різні стратегії їх ведення і заздалегідь визначити, якою з них вони будуть керуватися. Сторона може йти на компроміс навіть на початку переговорів, проте вона може опинитися в невідповідному становищі значно швидше, ніж та сторона, яка йде на поступки на пізніших етапах<sup>548</sup>.

Згідно з дослідженням Дж. Грехема, можна стверджувати, що представники США схильні робити значні поступки на початку переговорів, тоді як представники Японії, насамперед, з'ясовують суперечливі питання. Американці упродовж переговорів можуть робити ці поступки, оскільки очікують такої самої відповіді з боку партнерів. Н. Адлер вважає, що подібне ставлення американців до компромісу відображає їхню зорієнтованість на виконання завдання<sup>549</sup>. Для представників Росії та більшості країн Близького і Далекого Сходу нехарактерно йти на поступки під час переговорів, проте цього вони не очікують і від своїх партнерів. Компроміс вважають слабкістю партнерів<sup>550</sup>.

Від професійного рівня учасників переговорів значною мірою залежить, наскільки сторони за допомогою угоди зможуть реалізувати визначені завдання. Для представників США і країн Західної Європи укладена угода є обов'язковою для виконання і відповідно незмінною. Представники Росії, навпаки, можуть часто коригувати укладені угоди. Для представників Японії угода відіграє другорядну роль. Набагато важливішими для них є особистісні стосунки з партнером, а це означає, що угода не завжди є остаточною, а якщо потрібно, її можуть коригувати відповідно до певної ситуації або зміни.

Згідно із дослідженнями, ефективного результату можна досягти, якщо на початку переговорів застосувати екстремальну тактику. За цим підходом, можливість досягнення мети базується на чіткому розподіленні часу для розкриття інформації та поступок. Більшість науковців, які досліджували процес ведення переговорів, вважають, що їхні учасники мають подавати важли-

---

<sup>548</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 199

<sup>549</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 200

<sup>550</sup> Mead R. *International Management: Cross-Cultural Dimensions* / R. Mead. – Cambridge, 1994. – P. 271

ву інформацію в певні моменти і намагатися отримати потрібні дані частинами, щоб уявити стан справ загалом, переслідуючи надалі свою мету.

Вищеподане підтверджує, що високий рівень професіоналізму на кожному етапі процесу переговорів відіграє важливу роль. Проте потрібно ґрунтовніше дослідити і вивчити високоефективні шляхи досягнення домовленості між сторонами на міждержавному рівні у процесі переговорів. Таку модель розглянемо далі на прикладі переговорів із представниками Китаю.

Якщо представники країн Заходу мають намір вести переговори з представниками Китаю, обидві сторони мусять знати культурні традиції партнера. Причина цього полягає в різних способах ведення переговорів. Так, представники Китаю надзвичайно цінують у партнера такі риси, як взаємоповага, товариськість, дружба, здатність зберегти імідж фірми та захистити інтереси групи тощо.

Під час переговорів цієї сторони із представниками країн Заходу часто виникають проблеми, спричинені культурними відмінностями. Важливим для представників Китаю є знання усіх деталей певного продукту чи інвестиції, навіть тих, які відіграють незначну роль. Для них одночасно є не зрозумілим, чому ті, хто приймає рішення, мають за них відповідати (що передбачається у країнах Заходу): у політичній культурі Китаю немає такого поняття. В цій державі, з одного боку високопоставлені особи спроможні вирішити всі важливі проблеми, але, з іншого – вони вважають, що підлеглі мають захищати їхні інтереси; а це означає, насамперед, захист від власних помилок<sup>551</sup>.

Іншою важливою причиною затягування переговорів є ставлення сторін до фактору часу. Для підприємців країн Заходу, як правило, фактор часу має більше значення, ніж для менеджерів Китаю, оскільки перші орієнтуються на суворе дотримання встановлених термінів. Представникам Китаю, навпаки, важко зрозуміти, чому представники країн Заходу не хочуть витратити значно більше часу, щоб у спокійній атмосфері з'ясувати всі питання.

Важливим аспектом дипломатії Китаю є збереження власного іміджу. Для представників країн Заходу втрата іміджу є болючою проблемою, проте для представників Китаю це неприпустимо. Тому вони за будь-яких умов прагнуть уникнути цього. Внаслідок неврахування цієї концепції партнерська сторона може зазнати невдачі під час переговорів.

Так, Дж. Колл, досліджуючи цю проблему, дійшов такого висновку: «Вважаючи, що представники Китаю мають такі ж самі повноваження, як і представники США, останні впродовж достатнього, на їхню думку, інтервалу часу, переходять безпосередньо до обговорення проблем, обіцяючи успішне їх вирішення. Під впливом цього представники Китаю відчувають хиткість своєї позиції, оскільки вони повною мірою не керують ходом подій. Пішовши на компроміс, з одного боку, вони можуть втратити свій імідж перед колега-

---

<sup>551</sup> Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA, 1982. – P. 16

ми, а не задовольнивши вимог протилежної сторони, з іншого боку, – будуть визнані слабкими і нерішучими партнерами. Шляхом відступу є відмова від подальших зустрічей з цією стороною»<sup>552</sup>.

О. Фенкер і С. Ронен стверджують, що китайський стиль ведення переговорів визначають три культурних фактори<sup>553</sup>. Це, по-перше, взаємопов'язані ввічливість і відсутність емоцій. Л. Пай описує це таким чином: «Найважливішою характеристикою учасників переговорів зі сторони Китаю, що найбільше вражає, є їхня спроможність відмежувати будь-які емоції від процесу переговорів. Рівень безособистісності при цьому залишатиметься таким самим, незалежно від того, як завершиться процес переговорів»<sup>554</sup>. Ця здатність представників Китаю приховувати емоції, має означати для представників країн Заходу, що емоційна поведінка під час переговорів може спричинити їх невдале завершення. Тому для останніх дуже важливо навчити свій персонал розуміти приховану мову тіла китайців.

Другим культурним фактором, що впливає на стиль ведення переговорів, є соціальний обов'язок представників Китаю, тобто їхня роль і виконання зобов'язань перед колективом<sup>555</sup>. Представники США, навпаки, наголошують на ролі особистості, представники Китаю – «на успіху групи, незалежно від того, чи це близькі родичі, чи сучасна адміністративна одиниця»<sup>556</sup>.

По-третє, незважаючи на те, що Китай – соціалістична держава, в ній поширені *конфуціанські цінності*, що передбачають побудову взаємовідносин на рівні особистісних стосунків між родичами, друзями тощо. З огляду на це, партнерами китайців щодо ведення бізнесу переважно є добре відомі особи, яким можна довіряти. Тому іноземні підприємці мусять тривалий час будувати відносини, що базуватимуться на взаємодовірі.

Гармонія, гармонічні відносини між членами держави – це, за розумінням представників Китаю, культурна цінність, без якої не може розвиватись жодне суспільство<sup>557</sup>. Вона ґрунтується на взаємних особистісних

---

<sup>552</sup> Coll J. H. Sino-American Cultural Differences: The Key to Closing a Business Venture with the Chinese / J. H. Coll // Mid-Atlantic Journal of Business. – 1988/1989. – Vol. 25, No. 2 & 3. – P. 15–19, P. 17

<sup>553</sup> Shenkar O. The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms / O. Shenkar, S. Ronen // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – Vol. 23, No. 2. – P 263–275, P. 263

<sup>554</sup> Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA, 1982. – P. 80

<sup>555</sup> Shenkar O. The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms / O. Shenkar, S. Ronen // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – Vol. 23, No. 2. – P 263–275, P. 269

<sup>556</sup> Shenkar O. The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms / O. Shenkar, S. Ronen // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – Vol. 23, No. 2. – P 263–275, P. 269

<sup>557</sup> Shenkar O. The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms / O. Shenkar, S. Ronen // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – Vol. 23, No. 2. – P 263–275, P. 266



контактах, взаємодовір'ї та збереженні традицій<sup>558</sup>. Після налагодження особистих контактів зі своїми партнерами, представники Китаю будуть постійно використовувати їх у процесі переговорів для влаштування справ. Тому представники країн Заходу мають пам'ятати, що їхні партнери потребують багато часу, щоб ближче познайомитися і подати свої найважливіші принципи. Крім цього, вони очікують, що їхні партнери мають жертвувати своїми принципами заради національних інтересів Китаю<sup>559</sup>. Проблеми виникають тоді, коли представники країн Заходу погоджуються з цими принципами, не усвідомлюючи їхньої ролі, оскільки їх, насамперед, цікавлять підприємництво і бізнес зокрема.

Те, що вести переговори з представниками Китаю дуже складно підтверджує Г. Вільгельм – член правління «Siemens AG». Цій компанії, незважаючи на підвищену конкуренцію, вдалося отримати замовлення на будівництво у Китаї п'яти електростанцій. В одному з інтерв'ю із журналом «Handelsblatt» після переговорів він зазначив, що представники Китаю найбільше «затягують» процес переговорів. Із жодними партнерами не виникає таких труднощів<sup>560</sup>.

З огляду на це, підприємці країн Заходу повинні зважати на застосування прийомів «нечесної гри» і бути готовими до поступок, оскільки перші не спроможні укласти компромісні угоди.

Так, Л. Пай<sup>561</sup> визначає низку правил поведінки під час переговорів із представниками Китаю. Він вважає, що потрібно, насамперед:

- а) виховувати терпимість;
- б) підтримувати спокійну атмосферу спілкування;
- в) пам'ятати про те, що інша сторона може застосувати правила «нечесної гри»;
- г) не вважати, що труднощі виникли лише через особистісні проблеми представників своєї сторони;
- д) намагатись зрозуміти культуру спілкування партнерів, не копіюючи їхньої поведінки.

Отже, вищесказане свідчить про те, що для результативності переговорів потрібно професійно до них підготуватись. Крім знання культурних особливостей і мови партнерів, на наш погляд, важливим є вміння визначити стратегію спілкування на міждержавному рівні.

---

<sup>558</sup> Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 171

<sup>559</sup> Banthin J. «Opening» China: Negotiation Strategies when East meets West / J. Banthin, L. Stelzer // Mid-Atlantic Journal of Business. – 1988/89. – Vol. 25. – No. 2 & 3. – P. 1–14, P. 4

<sup>560</sup> Seidlitz P. Chinesen sind die zähesten Unterhändler/ P. Seidlitz // Handelsblatt. – 1997. – No. 143. – P. 13

<sup>561</sup> Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA, 1982. – P. 92

Стратегія ведення переговорів на міждержавному рівні передбачає створення гармонійних взаємовідносин між партнерами із різних держав. Вона може бути дієвою лише тоді, коли обидві сторони прагнуть досягти успіху в процесі переговорів.



Рис. 6.5. Стратегії ведення переговорів на міждержавному рівні

«Тому культурно чутлива стратегія повинна бути спроектована таким чином, щоб поєднати моделі проведення переговорів учасників або по-іншому створити прийнятну для обох. ...У випадку успішного впровадження така стратегія забезпечує неогоціантам взаємодію, що дає змогу донести партнерам інші позиції у справі під час досягнення угоди»<sup>562</sup>.

Таким чином, кожна стратегія ведення переговорів має виконувати функцію місточка спілкування між представниками різних держав, але за умови, що обидва партнери прагнуть укласти взаємовигідну угоду.

<sup>562</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–61, P. 52

Критерій, якому має відповідати будь-яка стратегія, залежить від ступеня вивчення культури спілкування представників партнерської сторони і знання їхньої тактики ведення переговорів. Вищезазначене значною мірою є запорукою успішності процесу переговорів. Звичайно, це простіше сказати, ніж цього досягти. Адже керівники міждержавного рівня мусять провести переговори з представниками різних країн світу, а здобути ґрунтовні знання про їхню культуру дуже складно. Дж. Блек і М. Мендєнгалл<sup>563</sup> зазначають, що потрібно від двох до двох із половиною років, щоб здобути відповідні знання про мову, культуру і поведінку партнерів під час переговорів. Проте для керівників міждержавного рівня це дуже великі витрати часу. На рис. 6.5 подано концепцію, що дає змогу учасникові переговорів вибрати стратегію їх ведення, котра залежить від ступеня вивчення культури партнера<sup>564</sup>.

### **Низький рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.**

Якщо в учасника переговорів низький рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів або він не має досвіду спілкування, йому слід визначити стратегію своєї поведінки. У разі, якщо в обох партнерів дуже низький рівень знань про культуру іншої сторони, то їхні команди потрібно доповнити іншими членами. У вирішенні цієї проблеми можуть допомогти експерти, які:

- а) в разі невдачі у процесі переговорів можуть замінити певних учасників, які розпочинали ці переговори;
- б) можуть допомагати учасникам переговорів, надаючи важливу інформацію і пропозиції.

На скільки важливою і корисною може бути допомога експертів, підтверджує наступний приклад.

«У 1986 р. американська компанія, яка здійснювала бартерні операції з обміну хімікатів на тютюн із Зімбабве, найняла американського торговця товарами широкого вжитку в Лондоні для проведення переговорів з продажу тютюну і деяких хімікатів єгипетським службовцям і керівникам. Єгиптяни пропонували оплату товарами, а американська компанія потребувала 20 млн. готівкою. Як агент, американський торговець проводив тривалі зустрічі, пригостив міцною кавою, обговорював справу пізніми вечорами з єгиптянами, і йому вдалося продати за готівку єгипетські товари у Великобританію, Бангладеш та інші країни»<sup>565</sup>.

---

<sup>563</sup> Black J. S. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework / J. S. Black, M. Mendenhall // Journal of International Business Studies. – 1991. – Vol. 22. – No. 2. – P. 225–247, P. 225

<sup>564</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol. 35. – No. 2. – P. 51–61, P. 54

<sup>565</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol. 35. – No. 2. – P. 51–61, P. 54

Ступінь ефективності цієї стратегії значною мірою залежить від рівня кваліфікованості експертів. Досвідчені експерти відіграють важливу роль у процесі переговорів. Проте вони можуть для сторін створити і низку проблем, наприклад, якщо між учасниками переговорів і експертами не має взаємодовіри, існують суперечності щодо вирішення проблеми тощо.

Залучення експертів потребує додаткових зусиль, як підтверджує приклад переговорів між ІВМ і урядом Мексики в 1983–1986 рр. щодо створення філії в Гвадалахарі. Для укладення потрібних угод з урядом Мексики ІВМ скористалась послугами юристів цієї країни як консультантів, які співпрацювали з торговою палатою і посольством США<sup>566</sup>. Консультанти надали ІВМ важливу інформацію про культуру та політичну ситуацію в Мексиці і способи перевірки відповідними відомствами процесу вкладання зарубіжних інвестицій. Перевагою цієї стратегії є те, що одна сторона може її застосувати, не попереджаючи про це іншу. Проте при використанні цієї стратегії важко розробити єдину тактику для процесу ведення переговорів.

Крім цього, в багатьох державах користуються послугами посередників. Ця стратегія є ефективною під час ведення переговорів на міждержавному рівні. Вона потребує спільності дій обох сторін (див. рис. 6.6, текст у дужках), оскільки партнери можуть досягти домовленості, лише об'єднавшись з компетентною особою, якій вони довіряють. Це можна здійснити двома способами: а) запросивши безпосередньо до співпраці посередника; б) обравши його серед учасників переговорів за умови, якщо наявна така особа (вона може бути організатором переговорів) тощо. Такі посередники для ведення переговорів на міждержавному рівні мусять бути обізнані з культурними особливостями представників обох сторін. Вони таким чином виконують функцію «місточка» спілкування між представниками різних держав.

Так, згідно з дослідженням Р. Лані, як приклад можна навести діяльність у цьому напрямку А. Гефогі, (сина лейб-лікаря управителя Саудівської Аравії). Діяльність посередника міжнародного рівня він розпочав у галузі торгівлі вантажними автомобілями, котрі постачали зі США. А. Гефогі навчався в цій державі і був добре знайомий із виробником цих автомашин. Крім цього він добре знав, що користується попитом на ринках батьківщини. Таким чином, А. Гефогі став посередником між двома сторонами – США і Саудівською Аравією, здобувши угоду на 500000 дол. США. У цій ролі він працював для компанії «Lockheed & Northrop» та багатьох інших великих компаній. Перевагою А. Гефогі було те, що він був добре обізнаний як з культурою країн Далекого та Близького Сходу, так і країн Заходу.

«У кожному з його особистих літаків є два гардероби: в одному – костюми-трійки, сорочки і краватки, ручної в'язки мохеровий светр (з ангорської

---

<sup>566</sup> Weiss S. E. The Long Path to the IBM-Mexico Agreement: An Analysis of the Microcomputer Investment Negotiations / S. E. Weiss // 1983–86. Journal of International Business Studies. – 1990. – Vol.21. – No. 3. – P. 565–569, P. 565

шерсті) «бойовий набір» сучасного західного бізнесмена; в іншому – білий одяг, головні убори і облямовані чорним шнурівки для голови – повний набір традиційного арабського вбрання...»<sup>567</sup>.

Незважаючи на переваги цієї стратегії, може виникнути і низка проблем, пов'язаних наприклад, із тим, яку тактику ведення переговорів використовує посередник. Якщо він застосовує стратегію однієї сторони, бо сам є представником цієї держави, то інша сторона може бути незадоволеною. Якщо посередник – виходець зовсім з іншої країни, то його стратегія базуватиметься відповідно на традиціях цієї культури і може бути неефективною. Тому для сторін важливо знайти посередника такого рівня, який би відповідав їхнім вимогам щодо знання культури представників сторін, а також користувався довірою в обох партнерів.

Інша перспективна стратегія ґрунтується на здатності партнера спонукати протилежну сторону діяти відповідно до власної стратегії. «Свідоме спонукання партнера вести переговори відповідно до прийнятої у власній культурі моделі можливе, якщо партнер дуже добре знайомий із цією культурою. Можливості для цього простягаються від вербальних методів переконання до поведінки, яка передбачає, що партнер «приєднається» – як, наприклад, коли американці говорять англійською мовою до партнерів з інших країн, знаючи, що англійська для них нерідна (друга мова)»<sup>568</sup>.

Успішність застосування цієї стратегії залежить від того, як інтерпретувати поведінку протилежної сторони. У цьому разі партнерська сторона мусить знати, що стратегія, яку вона застосувала в процесі переговорів, може бути перспективною, проте для цього потрібно докласти додаткових зусиль. Будучи дуже добре обізнаними з культурою спілкування іншої сторони, ці учасники переговорів почуватимуться впевненіше у власному культурному середовищі.

### **Середній рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.**

У цьому разі обидві сторони-учасниці переговорів уже мають певні знання про культуру спілкування свого партнера. С. Вейс пропонує застосовувати дві стратегії. Одна передбачає підлаштування до стратегії партнера, інша – координацію дій обох партнерів<sup>569</sup>. Партнери часто модифікують свою поведінку, не виявляючи всіх особливостей тактики ведення переговорів, щоб підлаштуватись до поведінки партнера.

---

<sup>567</sup> Lacey R. The Kingdom: Arabia & the House of Sa'ud / R. Lacey. – New York, 1982. – P. 464

<sup>568</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–61, P. 55

<sup>569</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–61, P. 55

Складність цієї стратегії полягає в тому, що потрібно визначити, які аспекти поведінки під час переговорів слід змінити або відкинути. Може виникнути ситуація, що ті з них, які найбільше суперечать поведінці партнера, змінити не можна. Разом з цим, навіть у разі модифікації поведінки однієї зі сторін, не завжди взаємовідносини між сторонами поліпшаться.

Застосовуючи стратегію координації дій, партнери приховано або відкрито організують спільні заходи для переговорів. Така координована участь загалом дає змогу поєднати елементи обох культур. Процес координації дій може набувати різних форм.

«На початку зустрічі з американським послом Дугласом МакАртуром II у 1972 р. з головнокомандуючим імперськими іранськими сухопутними (наземними) військами генералом Ф. Мінбашіаном та американськими військовими офіцерами щодо обговорення аспектів міжнародної комунікаційної політики і пов'язаних з нею проблем, як американці, так і іранці хвилювалися про необхідність розуміти іншу сторону, що говоритиме своєю рідною мовою. В той же час перси могли краще розуміти англійську, ніж американці – фарсі. Засідання тривало щонайменше вдвічі довше, ніж звичайно»<sup>570</sup>.

### **Високий рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.**

При високому рівні знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів можна використати кілька стратегій. Якщо один із партнерів незнайомий із культурою спілкування іншої сторони, то ця сторона може діяти відповідно до стратегії першої. Якщо обидві сторони мають певні знання про культуру спілкування партнера, вони можуть діяти згідно з стратегією, в якій культурні відмінності є другорядними, а головною – роль учасників переговорів і зовнішні умови їх проведення.

Стратегія прийняття тактики дій партнера полягає в тому, що одна сторона переймає стратегію іншої. Наприклад, у 1970-ті рр. компанія «Кока-Кола» вела переговори з державною організацією із зовнішньої торгівлі в Китаї для створення ринку збуту в цій країні. З цією метою компанія скерувала свого представника (вихідця з Китаю, який не мав знань щодо ведення бізнесу) на навчання до Кембріджського університету. У перспективі він став найактивнішим учасником процесу ведення переговорів з Китаєм<sup>571</sup>.

Цю стратегію переговорів рідко застосовують на практиці, оскільки вона ставить багато вимог до сторін-учасниць, зокрема, якщо їхні культури значно

---

<sup>570</sup> Sacra M. A. Die Bedeutung des kulturellen Umfelds für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen – Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum: 1998 / Sacra M. A. – Ludwig-Maximilians-Universität München.

<sup>571</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–615, P. 57

відрізняються одна від одної. Загалом ця стратегія потребує високоінтелектуальних учасників, які не лише знають мову сторін, а й їхню культуру<sup>572</sup>.

За стратегією *імпровізації дій*, обидві сторони мають змогу вибирати тактику поведінки відповідно до ситуації, зважаючи, насамперед, на особисті характеристики відповідного партнера по переговорах, а не його культурні особливості. Оскільки одна із сторін обізнана меншою мірою з двома культурами спілкування, то вона може вибрати таку поведінку, яка охоплює елементи однієї або двох культур. З цієї точки зору важливо, щоб партнера по переговорах розглядали, в першу чергу, як особистість, а вже потім як представника певної культури<sup>573</sup>. С. Вейс зазначає, що ця стратегія є найуспішнішою, якщо її застосовують на найвищому рівні і якщо один із партнерів є представником держави, в якій особистісні стосунки відіграють важливу роль. Так, наприклад, стратегію імпровізації дій використали під час проведення переговорів між прем'єр-міністром Китаю Чоу Ен-лай і Генрі Кіссінджером (міністром міжнародних відносин США) в 1971 р. Лише завдяки особистісним стосункам між цими особами вдалося перебороти ідеологічні та культурні протиріччя сторін.

«Чоу Ен-лай був одним з двох-трьох найбільш вражаючих людей, з якими я коли-небудь зустрічався. Ввічливий, безмежно витриманий, надзвичайно інтелігентний і витончений, він проходив через наші розмови з легкою грацією, що пронизувала до самої суті наших нових взаємин так, ніби інакше і не могло бути. Завдання наблизити два суспільства, такі далекі в ідеології та історії, було нелегким. Незабаром я дізнався, що найкращий спосіб працювати з ним – представити свідому позицію, ретельно її пояснити і більше від неї не відступати»<sup>574</sup>.

## **6.4. Інтернаціональні команди на міжнародному підприємстві: методичні аспекти**

У науковій літературі з міжкультурного менеджменту зазначається, що під час здійснення важливих проектів, до яких залучено фахівців з різних

---

<sup>572</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–61, P. 57

<sup>573</sup> Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – No. 2. – P. 51–61, P. 57

<sup>574</sup> Sacra M. A. Die Bedeutung des kulturellen Umfelds für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen – Innagural-Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum: 1998 / Sacra M. A. – Ludwig-Maximilians-Universität München. – P. 385

країн, часто виникають непорозуміння. При здійсненні одного важливого проекту між учасниками зі США і Німеччини невдовзі почали виникати конфлікти. Німці стверджували, що американці не діляться своїми знаннями і не розкривають ноу-хау. Водночас американці ситуацію уявляли по-іншому: вони вважали, що німці не ставлять запитань і взагалі малоініціативні у справах. Непорозуміння виникали дуже часто, тому і робочий клімат, незважаючи на взаємну симпатію на початку спільної діяльності, погіршився переважно через сварки і тривалі конфлікти<sup>575</sup>.

У результаті міжнародного співробітництва дедалі частіше виникає необхідність наймання висококваліфікованого персоналу на міжнародному ринку праці й інтегрувати його у культурно неоднорідні групи.

«Бувають різні види багатонаціональних груп: команда управлінців на спільному міжнародному підприємстві; група, яка займається просуванням продукту на ринки різних країн; група, яка відповідає за розробку інтегрованої європейської стратегії..., а також значною мірою топ-менеджери самої фірми»<sup>576</sup>.

Взаємозалежність, що зростає, європейського внутрішнього ринку й інших світових ринків призведе до того, що дедалі частіше не лише великі, а й середні підприємства змушені дотримуватися міжнародних вимог щодо забезпечення зростання професійного рівня персоналу і розширення діяльності організації. Команди, до яких належать представники різних країн, незалежно від того, в якій формі і на якому рівні їх створено, стають вирішальним фактором конкурентоспроможності організації, якщо вдається оптимально використати внесок кожного її члена.

Створення інтернаціональних команд породжує певні *особливості комунікаційного процесу* у їхньому середовищі. Проблема правильного розуміння суті повідомлень – одна з найскладніших проблем, що виникають при міжкультурній комунікації. Ситуації, в які може потрапити менеджер – представник однієї культури, котрий спілкується з одним або кількома представниками інших культур, бувають доволі складними. Неважко уявити, які можуть виникнути комунікативні проблеми у команді, якщо її члени – представники двох, трьох і більше культур.

В ідеалі інтернаціональна команда має інтегрувати і визнавати культури всіх її членів. На практиці ж члени інтернаціональної команди, особливо ті, які мають найвищий статус, часто вживають заходів для того, щоб їхні цінності і поведінка стали загальноприйнятими для всієї групи. Така ситуація яскраво

---

<sup>575</sup> Schroll-Machl S. Die Zusammenarbeit in internationalen Teams – eine interkulturelle Herausforderung dargestellt am Beispiel USA – Deutschland // S. Schroll-Machl. – Stuttgart, 1995. – P. 203. – (In: Scholz J. M. (Hrsg.). Internationales Change-Management)

<sup>576</sup> Hambrick D. When Groups consists of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications / D. Hambrick, S. Davidson, S. Snell, Ch. Snow // Organization Studies. – 1998. – Issue 2/19. – P. 181



виражена у м. Базелі, Швейцарія, де хімічні і фармакологічні корпорації, як і найбільший швейцарський банк, мають свої філії. Від 20 до 50% їхніх працівників – іноземці. Напруження між швейцарцями і представниками інших країн часто спричинене мовною проблемою. Зокрема, у хімічній промисловості це може призвести до серйозних проблем із створенням безпеки. Так, одна фірма була змушена провести тестування нових працівників з метою з'ясування ступеня розуміння правил безпеки, викладених німецькою мовою. Водночас швейцарці сприймають німців як головних партнерів для здійснення спільної підприємницької діяльності з огляду на високий ступінь їхніх мовних навичок і компетентність. Однак швейцарці протестують, наприклад, проти телефонних розмов французькою мовою з філіями у м. Женеві і м. Лозанні їхніх німецьких колег, які володіють цією мовою на належному рівні.

В інтернаціональних групах німці, навіть якщо вони перебувають у меншості, виявляють активність, відповідаючи на запитання і виражаючи свої думки, та впевненість дій у конфліктних ситуаціях. Така поведінка може викликати невдоволення серед інших членів команди (наприклад, швейцарців), які збережуть культурні традиції, відповідно до котрих цінуються такі риси характеру людини, як: ввічливість і коректність у ставленні до інших людей, схильність до консенсусу та компромісу. Таким чином, німці вважають, що швейцарці намагаються уникати відкритих дискусій і конфліктів, тоді як швейцарці сприймають німців як занадто прямих та схильних до конфронтації<sup>577</sup>.

Німецьких менеджерів, яких вважають авторитарними, швейцарські працівники не сприймають. Проблема полягає в тому, що дедалі менше швейцарців хочуть працювати на виробництві. Водночас іноземці більше пристосовані до роботи за змінами. Незалежно від того, стосуються вказані відмінності культурних характеристик представників різних країн (Німеччини, Франції та ін.) чи ні, це було предметом дослідження. У будь-якому разі швейцарці як представники місцевої культури мають найбільше переваг для домінування над представниками інших культур і нав'язування їм своїх цінностей.

*Особливістю створення інтернаціональних команд є те, що до них висувують переважно своєрідні вимоги, оскільки їхні члени не завжди дотримуються однакової думки щодо процесів групової динаміки. «Ситуації, в яких менеджер – представник однієї культури спілкується з представником іншої культури або керує групою, члени якої є представниками різних культур, можуть бути різними»<sup>578</sup>. У процесі діяльності в групі, до якої належать представники двох культур (бікультурна група) і представники трьох чи більше культур (полікультурна група) часто виникають всілякі проблеми.*

---

<sup>577</sup> Kopper E. Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior / E. Kopper // International Journal of Intercultural Relations. – 1993. – Vol. 17. – P. 167–184. – P. 4

<sup>578</sup> Kopper E. Multicultural Workgroups and Project Teams / E. Kopper // Bergemann N. (Hrsg.): Interkulturelles Management / N. Bergemann/. – Heidelberg, 1992. – P. 129

Слід зазначити, що існує ймовірність того, що кожен член має власне уявлення про те, у чому полягає його особистий внесок в забезпечення високо-ефективної роботи команди. З огляду на це, добираючи в команду членів, передусім, потрібно враховувати:

- ставлення до ієрархічності влади;
- відповідність схем дій та їхніх складових (формулювання мети, стратегічна орієнтація і мотивація);
- ставлення до часу;
- шляхи вирішення конфліктів;
- спосіб вираження почуттів<sup>579</sup>.

У процесі міжкультурної взаємодії представники однієї культури орієнтуються на особливий для певної культури спосіб вирішення проблем, тому що їх сприймають як наперед визначені й однакові всюди. Це призводить до непорозумінь і всіляких спотворень сприйняття, тому що такий підхід не відповідає уявленням представників інших культур. Ще більше ускладнюється ситуація через те, що культурні відмінності часто ігнорують під час спільної роботи групи та підприємство не вживає ніяких зовнішніх і/або внутрішніх заходів для забезпечення відповідності цим вимогам<sup>580</sup>.

Коли йдеться про винагороду, критику і конфлікт, визначальний культурний вимір – індивідуалізм/ колективізм. «Колективізм не означає відмову від власних поглядів чи інтересів. Прийнято вважати, що створення сприятливого клімату в групі – найкраща гарантія для особи»<sup>581</sup>.

Концепція винагороди тісно пов'язана з моральними нормами, цінностями й уявленнями про справедливість представників різних культур. У країнах з індивідуалістською культурою винагороду спрямовано на особу, короткотермінову перспективу особистого внеску і вона пов'язана з важливим для кожного її представника завданням самореалізації. Справедливість у такій культурі означає, що люди мають отримати те, що вони заслужили залежно від розміру їхнього внеску в загальну справу. У країнах з колективістською культурою винагороду спрямовано на інших осіб, довготермінову перспективу і самооцінка особи має значення лише стосовно групи. Справедливість у такій культурі означає, що всіх потрібно нагородити незалежно від розміру внеску.

Вміння використовувати критику як спосіб стимулювання працівника – вимога, яку висувають до менеджера інтернаціональної групи. Дуже важливо, щоб він міг покритикувати працівника так, щоб той не образився, зрозумів і

---

<sup>579</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 8

<sup>580</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 8

<sup>581</sup> Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills: Sage, 1984. – P. 151

враховував це у подальшій роботі. Як показують наведені нижче приклади, у кожній ситуації слід діяти по-різному:

- а) «Я змушений критикувати азіата непрямо, тому що він може сприйняти критику як завершення своєї кар'єри. Зі шведами я маю бути у спілкуванні непрямым, а з англійцями чи австралійцями – прямим» (англійський менеджер швейцарської фінансової установи)<sup>582</sup>;
- б) «Американці набагато більше полярні, ніж європейці. З ними треба вести дискусію з урахуванням того, що вони усе поділяють на чорне і біле, без виділення проміжних кольорів і відтінків» (американський менеджер німецької компанії)<sup>583</sup>;

«Я можу спілкуватися зі швейцарцем сам на сам і сказати: «Ні в якому разі!», але така відповідь не підходить для групи осіб. Представники Південної Європи занадто горді, щоб адекватно сприйняти будь-яку пряму критику» (швейцарський менеджер з персоналу компанії, в якій працюють 35% іноземців)<sup>584</sup>.

Індивідуалістські культури схвалюють самовираження, чесність, відкритість, впевненість і прямоту її представників у вербальній поведінці. Колективістські ж культури визначають символічну, двозначну вербальну комунікацію, що сприяє збереженню гармонії й іміджу групи.

«Якщо американський менеджер захоче висловити підлеглому своє незадоволення торговими пропозиціями, то він для цього використає, скоріш за все, пряму форму звертання типу: «Я не можу прийняти цю пропозицію. Ви мусите знайти більш вдалі ідеї». Японський менеджер, навпаки, сказав би так: «Я найкращої думки про Ваші здібності. Я не був би до кінця відвертим, якщо б не висловив розчарування з приводу цієї пропозиції. Прошу Вас врахувати мої побажання щодо виконання згаданого завдання»<sup>585</sup>.

Хоч існує універсальне для обох культур правило: не можна критикувати особу в присутності інших осіб<sup>586</sup>. Представники колективістських культур (наприклад, японської) найменше схильні до конфліктів, тоді як англійці та німці набагато більше конфліктують і роблять наголос на вирішенні проблем вербальним шляхом.

Емпіричні дослідження робочих груп на підприємствах США і Скандинавських країн показують, що важливі культурні відмінності наявні у формі і

---

<sup>582</sup> Harris P. R. *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran R. T. – 3<sup>rd</sup> ed. – Houston: Gulf Publishing, 1991. – P. 46

<sup>583</sup> Price Waterhouse. *Schweizer Firmen in den USA* / Price Waterhouse. – Zürich: Price Waterhouse, 1989. – P. 13

<sup>584</sup> Bergmann A. *Nationale Kultur – Unternehmenskultur* / A. Bergmann // *Die Unternehmung*. – 1990. – Vol. 44. – P. 360 – 370, P. 242

<sup>585</sup> Gudykunst W. B. *Culture and Interpersonal Communication* / W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey S. – Newbury Park, CA: Sage, 1988. – P. 158

<sup>586</sup> Gudykunst W. B. *Culture and Interpersonal Communication* / W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey S. – Newbury Park, CA: Sage, 1988. – P. 158

ступеню поляризації у межах груп<sup>587</sup>. Так, у Скандинавських країнах не схвалюють відокремлення особи від групи, тоді як у країнах Північної Америки поширена професійна конкуренція серед членів групи. Зрозуміло, що скандинавсько-американські робочі групи мають бути готові до конфлікту, який зумовлений складністю вирішення дилеми: успіх групи чи особисте благополуччя? До того ж американські групи мають тенденцію до об'єднання у вирішенні проблем, тоді як представники скандинавських груп толерантніше ставляться до неоднотайності її членів у поглядах, показуючи, що реакція на розбіжності у межах бікультурної групи також буває різною.

У чому полягає різниця між вирішенням міжкультурного конфлікту і міжнародними переговорами, вчені ще чітко не визначили<sup>588</sup>.

Якщо йдеться про вирішення конфлікту в міжнародному контексті, то більшість науковців використовує термін «переговори». Дослідники стверджують, що переговори – «процес, під час якого учасники використовують комунікацію для того, щоб виявити альтернативні способи поведінки і переконати інших у доцільності використання набутого досвіду, що є надбанням як особи, так і групи»<sup>589</sup> або «процес, під час якого одна особа намагається переконати іншу в тому, що їй необхідно змінити свої погляди і поведінку»<sup>590</sup>.

Високоєфективні міжкультурні переговори дуже тісно пов'язані з орієнтацією на процес, тобто на те, щоб окреслити й усвідомити процес прийняття рішень представниками іншої сторони, а також передбачити результати розробки стратегії і тактики ведення переговорів. Якими є найважливіші умови для забезпечення успішного ведення переговорів у межах інтернаціональних груп? Нижче наведено практичні поради щодо цього<sup>591</sup>:

---

<sup>587</sup> Polley R. B. Coalition, mediation and scapegoating: General Principles and cultural variation / R. B. Polley // *International Journal of Intercultural Relations*. – 1989. – Vol. 13. – P. 165–181, P. 13

<sup>588</sup> Adler N. J. *International Dimension of Organizational Behavior* / N. J. Adler. – 2<sup>nd</sup> ed. – Boston: PWS Kent Publishing Company, 1991; Nadler L. B. *Culture and the Management of Conflict Situations* / L. B. Nadler, M. K. Nadler, B. J. Broome // Gudykunst W. P. *Communication, Culture and Organizational Processes* / W. P. Gudykunst, L. P. Stewart, S. Ting-Toomey (Eds.) // *International and Intercultural Communication Annual*. – 1985. – Vol. IX. – P. 87–114. – Beverly Hills: Sage, 1996

<sup>589</sup> Nadler L. B. *Culture and the Management of Conflict Situations* / L. B. Nadler, M. K. Nadler, B. J. Broome // Gudykunst W. P. *Communication, Culture and Organizational Processes* / W. P. Gudykunst, L. P. Stewart, S. Ting-Toomey (Eds.) // *International and Intercultural Communication Annual*. – 1985. – Vol. IX. – P. 87–114. Beverly Hills: Sage, 1996. – P. 90

<sup>590</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2<sup>nd</sup> ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 181

<sup>591</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2<sup>nd</sup> ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 8

- а) виявити й описати проблеми з точки зору їх розуміння представниками різних культур. (Як виглядає ситуація з точки зору іншої культурної перспективи? Як національно обумовлене сприйняття себе і представників інших культур впливає на процес переговорів? Що для них важливо? Хто має переваги під час ведення переговорів? Як розуміють поняття «чесність», «довіра», «правильність/неправильність» представники різних сторін?);
- б) охарактеризувати умови й обставини переговорів. (Де представники сторін мають зустрітися? Хто має бути присутнім на переговорах? Скільки осіб братимуть участь у них? Які часові обмеження встановлено? Як необхідно враховувати різницю у статусі? Які фактори можуть перешкодити переговорам, а які – їм сприятимуть?);
- в) спланувати процес переговорів. (Які пріоритети і мета у різних сторін переговорного процесу? Якою інформацією володіють представники різних сторін про проблеми, осіб, їхні інтереси і т. ін.? Що намагаються продати, надати або вирішити різні сторони переговорного процесу? Як діятимуть представники різних сторін у разі виникнення труднощів?);
- г) розробити тактику і визначити стиль ведення переговорів. (В якому порядку різні сторони планують подавати свої пропозиції? Який стиль доцільно використати на різних етапах переговорів? Чи будуть різні сторони переговорного процесу використовувати засоби емоційного впливу? Чи переважатиме прагматичність у прийнятті рішень під час переговорів? Чи суттєво відрізняються стилі сприйняття різних сторін? Які вербальні тактичні засоби (обіцянки, погрози, особиста відкритість тощо) найбільше допоможуть досягти бажаного результату переговорів? На яку тактику слід очікувати від іншої сторони? Чи будуть її представники використовувати тактику «брудних трюків», що змушує погоджуватися на укладення вигідних угод і йти на небажані поступки?).

Основний фактор забезпечення високоефективної роботи інтернаціональної команди – залучення місцевих фахівців, здатних глобально мислити. Як зазначав з цього приводу Ф. Тромпенаарз, беручи за основу стандартизовані процедури і використовуючи досвід ведення практики на глобальному рівні, необхідно адаптуватися до місцевих потреб і враховувати особливості певної культури. Цей процес, вказаний вчений назвав «глокалізацією»<sup>592</sup>. Спочатку індивідуум має усвідомити підґрунтя сприйнятів, норм та співвідношень, які представники певної культури сприймають як самі собою зрозумілі і звичні. Воно охоплює багато аспектів, розглянутих вище, а саме: особливості комуні-

---

<sup>592</sup> Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture* / F.Trompenaars . – London: The Economist Books Ltd, 1993. – P. 3

каційного процесу і способи вирішення конфліктів, мовні проблеми, культурні стереотипи, роль особи у групі, сприйняття ризику і ставлення до влади.

Для налагодження високоефективної роботи групи, передусім, необхідно розрізняти сигнали, які подають її члени, засвідчуючи, що у колективі виникли культурно зумовлені проблеми. Перелічимо деякі з них. Це, зокрема, такі:

- а) чи виникають у межах інтернаціональної групи або між різними групами однакові проблеми чи конфлікти незалежно від того, хто бере у них участь? (Упродовж десяти років в одній корпорації існували розбіжності щодо стилю управління між шведською материнською організацією і німецькою філією, незважаючи на численні реорганізації та ротації);
- б) чи постійно представники одних культур використовують стереотипи стосовно представників інших культур з метою виправдання проблем, що виникли? (Як зазначають дослідники, англійці взагалі не розуміють, як можна керувати проектною групою, оскільки вони постійно сподіваються на вдалий збіг обставин; французи постійно намагаються посилити свій вплив, зовсім не дбаючи про добробут своїх співробітників; німці, займаючись складанням норм, часто не володіють інформацією про реальну ситуацію на ринку);
- в) чи сприймають представники однієї культури поведінку колег або підлеглих з інших культур як дивну, аморальну, підозрілу, незрозумілу або навіть трохи божевільну? (Турецького менеджера у швейцарській компанії більшість працівників сприйняла як людину не варту довіри, тому що місцевим фахівцям він видавався занадто милим і приховував власні погляди. Непорозуміння між новим працівником і колективом поглибились настільки, що, незважаючи на позитивні результати його роботи, менеджеріві довелося залишити компанію);
- г) чи непорозуміння, взаємне невдоволення, чутки, плітки тощо постійно виникатимуть між особами чи групами, до яких входять представники різних культур? Чи можуть ці проблеми бути пов'язані з мовними бар'єрами і/або різними ціннісними орієнтаціями у комунікаційному процесі?
- д) чи часто представники інших культур висловлюють власну думку під час дискусій? (Так, у міжнародній групі, яка займалася вдосконаленням різних продуктів представники англомовних країн лише через шість місяців зрозуміли, що їхні колеги з Італії й Іспанії не беруть участі у вирішенні проблем через те, що вони усвідомлюють лише 50% того, що відбувається).

Інакше кажучи, потрібно уважно спостерігати за подіями й аналізувати проблемні ситуації, постійно запитуючи себе: чи моделі поведінки повторюються? чи вони враховують культурні відмінності, що можуть бути позитивним фактором?

Наступний етап передбачає пояснення наявної ситуації з точки зору іншої культури. Насамперед необхідно мати на увазі, що те, що видається само собою зрозумілим, нормальним і звичним для представників однієї культури, можуть зовсім бути по-іншому сприйняти представники іншої культури. Основним запитанням у даному разі має бути таке: що правильно з точки зору представника іншої культури і як по-іншому можна пояснити ситуацію, що виникла?

Зокрема, дослідник С. Райнсмїт<sup>593</sup> подає сім критеріїв для перевірки ефективності роботи інтернаціональних команд. Він наголошує, що основна помилка, яку роблять менеджери інтернаціональних команд полягає у тому, що вони вважають, що проблеми, які виникли, мають культурне підґрунтя, не зважаючи на особисті фактори. Нижче подано критерії, які варто використати для перевірки ефективності роботи інтернаціональної команди.

Зокрема, це:

- а) стиль особи як джерело конфлікту або неефективної роботи команди;
- б) налагодження роботи команди, що передбачає розподіл функцій, обов'язків і владних повноважень між членами групи;
- в) функціонування команди, що передбачає вирішення проблем, що виникли, налагодження комунікаційного процесу, прийняття рішень і дотримання норм поведінки;
- г) професійне зростання членів команди, що передбачає вдосконалення набутих вмінь і навичок та підвищення рівня компетенції її членів.

Лише після того, як буде оцінено ефективність роботи інтернаціональної команди за вказаними чотирма критеріями, С. Райнсмїт рекомендує проаналізувати наявні культурні відмінності за трьома критеріями, а саме:

- а) національна культура: відмінності у сприйнятті представників своєї та інших націй, світогляд, спосіб мислення, мова, невербальна поведінка представників певної культури;
- б) корпоративна культура: відмінності у корпоративних цінностях й інтересах, нормах і стилях поведінки;
- в) функціональна культура: відмінності, що залежать від посади і професійної дисципліни.

Інакше кажучи, чим більше відомо про характер і стиль поведінки представників інших культур, а також її культурно обумовлене підґрунтя, тим легше скласти об'єктивне уявлення про певну ситуацію.

Ще одне важливе запитання є таким: «Як слід вирішувати культурно обумовлену проблему, якщо її виявлено?» По-перше, необхідно підвищувати рівень культурної свідомості та вивчати підґрунтя цінностей, відношень і сприйняття, характерних для певної культури. При цьому особливу увагу

---

<sup>593</sup> Rhinesmith S. H. A Manager's Guide to Globalization / S. H. Rhinesmith . – Homewood, IL: Business One Irwin, 1993

треба звертати на ті з них, які чітко виявляються у даній ситуації.<sup>594</sup> По-друге, члени групи – представники однієї культури – мають підвищувати рівень своєї культурної свідомості щодо спільних та відмінних з іншою культурою рис, особливо тих, які впливають на організаційну поведінку<sup>595</sup>.

По-третє, культурно обумовлені міжособистісні проблеми і конфлікти можна вирішити, використавши творчий підхід, що передбачає створення відповідних ситуацій<sup>596</sup>. Слід зазначити, що вказаний підхід потребує багато часу і зусиль: культурно усталену поведінку деяких членів групи складно змінити за короткий період.

Якщо представник однієї культури керує групою осіб в іншій країні, то може бути високоефективним як міжкультурний тренінг, так і культурне менторство. Ці форми діяльності розглянемо дещо пізніше. Почнемо з *міжкультурного навчання як передумови високоефективної діяльності інтернаціональних команд*.

Стратегія інтернаціональних команд має базуватися на тому, що культурні відмінності їхніх членів – лише підґрунтя для ведення високоефективної діяльності. Це суперечить традиційному підходові, відповідно до якого фахівці – практики розглядали міжкультурну адаптацію як очевидний та цілком зрозумілий процес і вважали, що у разі виникнення проблем вони самі собою зникнуть через певний час. Однак на сучасному етапі встановлено, що для забезпечення високоефективної діяльності інтернаціональних команд необхідно проводити комплексне міжкультурне навчання. Для членів групи це означає, що вже під час формування команди кожен її член має бути готовим до навчання. Таким чином, головне завдання певного підприємства чи фірми полягає в розвитку чутливості у членів групи до нового культурного оточення, тобто необхідно їх ознайомити з проблемами, що можуть виникнути під час створення інтернаціональної групи.

У своїх дослідженнях науковці К. Сміт і Д. Берг визначили *фактори, що сприяють міжкультурному навчанню*<sup>597</sup>. Вони дали змогу кожному членові команди вказати на те, що допомагало йому в навчанні. Узагальнивши дані, отримані від усіх членів команди, вчені зробили деякі висновки. Таким чи-

---

<sup>594</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991; Harris P. R. *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran R. T. – 3<sup>rd</sup> ed. – Houston: Gulf Publishing, 1991; Adler N. J. *Awareness at the cross road* / N. J. Adler, M. N. Kiggundu // Landis D. *Handbook of Intercultural Training* / D. Landis, R. W. Brislin (Eds.). –1983. – Vol. 2. – New York: Pergamon. – P. 127–139

<sup>595</sup> Adler N. J. *Awareness at the cross road* / N. J. Adler, M. N. Kiggundu // Landis D. *Handbook of Intercultural Training* / D. Landis, R. W. Brislin (Eds.). –1983. – Vol. 2. – New York: Pergamon. – p. 127–139, P. 127–139

<sup>596</sup> Adler N. J. *International Dimensions of Organisational Behavior* / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991

<sup>597</sup> Smith K. *Cross-cultural Groups at Work* / K. Smith, D. Berg // *European Management Journal*. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 9



ном, вони виявили, що учасники опитування вказали на такі фактори, які стимулювали їх до навчання:

- висловлення як позитивних, так і негативних відгуків;
- оточення, схильне до відвертості у стосунках з іншими членами команди;
- чесність у стосунках членів команди;
- готовність до інновацій;
- усвідомлення того, що в роботі можливі помилки та прорахунки;
- відкрита дискусія щодо допущених помилок;
- достатність часу для аналізу помилок;
- відкритий обмін досвідом;
- атмосфера, що сприяє здійсненню високоефективного навчального процесу.

Для того, щоб виявити фактори, які гальмують навчання, К. Сміт і Д. Берг запропонували учасникам опитування назвати причини, що перешкоджали здійсненню високоефективного навчального процесу<sup>598</sup>. Науковий аналіз отриманих результатів дозволяє визначити *фактори гальмування*.

До факторів, що ускладнювали процес навчання, на основі досліджень вищезгаданих науковців належать:

- брак часу для роздумів;
- страх;
- недостатність інформації;
- авторитарний стиль управління;
- самовпевненість керівництва групи щодо легкого вирішення проблеми;
- фокусування уваги на індивіді, а не на його успіхах;
- невідповідність внутрішніх потреб і реальних можливостей членів команди;
- недостатня кваліфікація викладачів;
- акцент керівництва групи на задоволенні власних потреб без урахування колективних потреб.

На основі вищеописаного дослідження К. Сміт і Д. Берг визначили фактори стимулювання і гальмування, врахування яких дає змогу забезпечити ефективність процесу навчання. Оскільки саме під час формування інтернаціональної команди активізація навчання – важлива передумова для згуртування групи, з цим процесом водночас пов'язано ще й те, що кожен член групи показує свою готовність до навчання. Перед тим, як група розпочне високоефективну діяльність, її члени «дізнаються, як навчатися один в одного»<sup>599</sup>.

---

<sup>598</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 9

<sup>599</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 8

З огляду на те, що члени інтернаціональних команд – представники різних культур, одне з найважливіших завдань менеджерів полягає у створенні за короткий час узагальненого уявлення про діяльність інтернаціональної команди. Йдеться про *взаєморозуміння між членами команди та його налагодження як запоруки її високоефективної діяльності*.

Якщо йдеться про формування робочої групи з представників різних націй і культур, тоді слід мати на увазі, що всі вони володіють недостатнім обсягом знань про соціально-культурні і політико-економічні особливості країн, представники яких беруть участь у створенні такої групи.

Для того, щоб уникнути непорозуміння вже на початковому етапі й водночас з'ясувати соціально-культурні і політико-економічні особливості країн, представники яких входять до групи, К. Сміт і Д. Берг пропонують виконати завдання, яке можна розглядати як тест для визначення рівня взаєморозуміння між членами групи.

За належністю до країни або культури учасників було поділено на різні групи. Тоді їм було запропоновано таке завдання: назвати події, що відбулися у 1970, 1980 і 1990 р., причому основну увагу потрібно було звернути на економічні та соціальні явища. Від 10 до 20 подій від членів кожної групи були прикріплені до дошки і стали відомими всім учасникам опитування. У підсумку було заслухано доповідь про результати тестування і проведено дискусію на цю тему. Розмаїття тем, охоплених під час опитування, можна уявити, якщо зауважити, що представники Європи, характеризуючи 80-ті рр. XX ст., виділили такі ключові слова: ЄС, розвал комунізму і зростання безробіття, тоді як представники країн Азії назвали такі ключові слова: зростання безробіття, значення країн «тигрів», важлива роль Китаю, а також, наголосили на важливому значенні демократичних перетворень як одному з основних етапів розвитку суспільства.

З метою створення доброзичливої атмосфери у групі, потрібно опанувати правила рольової гри і навчитись визначати стиль поведінки інших членів команди<sup>600</sup>. На основі обміну інформацією вже на початковому етапі роботи у членів команди можна виявити низку переваг, що позитивно впливатимуть на подальший розвиток групи. Щодо цього вагомим є дослідження К. Сміта і Д. Берга, які дійшли таких висновків:

- а) всі учасники опитування мають розуміти, що існує великий обсяг інформації про різні країни і культури, про які їм невідомо нічого або майже нічого;
- б) всі учасники опитування визнають, що вони можуть допомогти іншим краще зрозуміти особливості своєї країни і культури;

---

<sup>600</sup> Rühl I. Ein Benimm-Guide für die wichtigsten Handelspartner Deutschlands / I. Rühl // Der Karriereberater. –1997. – Nr. 6. – P. 17

- в) завдяки тому, що члени групи спільно обговорюють відповідні теми, вони розуміють, як можна навчитися при прийнятті рішення враховувати різні точки зору;
- г) поступово члени групи починають усвідомлювати, що одні і ті самі події, які у певний час відбувалися в одній країні світу, через деякий час можуть відбуватися в іншій;
- д) члени групи починають розуміти, що у світі дедалі тіснішими стають взаємозв'язки і взаємовідносини;
- е) учасники опитування стверджують, що завдяки такому ознайомленню з морально-етичними нормами різних культур зрозуміли вагомість внеску кожного члена групи як представника певної культури у створенні інтернаціональної команди, стратегія якої базується на врахуванні культурних особливостей країн;
- є) учасники опитування визнають, що під час обміну досвідом між членами групи вони здобувають знання про інші культури і країни й у них виникає потреба у детальному вивченні великого обсягу культурологічного матеріалу<sup>601</sup>.

Якщо вище йшлося про досвід окремих членів групи, здобутий у процесі навчання, і взаємообмін інформацією, то важливо також розглянути, який саме досвід роботи у попередній групі здобули її члени і як його можна використати для налагодження співпраці в інтернаціональній команді. З цього приводу дослідники К. Сміт і Д. Берг пропонують провести таку роботу: спочатку кожен член, який у майбутньому належатиме до інтернаціональної команди, має назвати 8–10 принципів, на яких базується робота в команді у країні, представником якої він є. Потім потрібно створити пари з представників різних культур з метою взаємообміну досвідом роботи в групі у країнах, представниками яких вони є. Після цього парам пропонують коротко викласти на картках досвід роботи в групах, здобутий у країнах, представники яких є учасники опитування, прикріпити ці картки на спеціальну дошку ознайомлення всіх учасників опитування з цією інформацією. Тоді всі учасники опитування визначають спільні та відмінні риси у здобутому досвіді представників різних країн і відбувається обговорення отриманої інформації.

Результати проведеної роботи дають змогу всім членам групи усвідомити, що існують не лише різні погляди на специфіку роботи у групі, а й те, що ігнорування культурних відмінностей може спричинити виникнення проблем на початковому етапі створення групи, які потім матимуть вплив на процес її формування. З іншого боку, поінформованість про полярність поглядів представників різних культур зумовлює якісно нове розуміння видів поведінки і способів прийняття рішень в інтернаціональній команді.

---

<sup>601</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 10

Існують такі полярності у поглядах представників різних країн:

- конфронтація на противагу солідаризації у прийнятті рішень;
- індивідуалізм на противагу колективізму;
- авторитарність на противагу демократичності у прийнятті рішень;
- орієнтація на завдання на противагу орієнтації на процес;
- якісне мислення на противагу кількісному;
- пряма критика на противагу непрямій;
- формалістський підхід до виконання завдань на противагу творчому.

Головна складність полягає й у тому, щоб ці полярності в поглядах представників різних країн певною мірою збалансувати. Слід зазначити, що тоді як одна частина членів команди звикла до прямого обговорення проблем, що виникли, і висловлення критичних зауважень щодо них, інша частина дотримується зовсім протилежних поглядів щодо вирішення цих проблем. Після того, як члени інтернаціональної команди усвідомили наявність суттєвих відмінностей представників різних країн, вони дійшли певних висновків з цього приводу. По-перше, виявилось, що дослідження було легше провести, ніж очікувалося, і що воно було цілісним і не містило ніякої загрози для його учасників. По-друге, деякі учасники опитування переконані, що членство у такій групі може підвищити ефективність її діяльності. По-третє, серед них панує страх щодо того, як необхідно керувати цими відмінностями, які важко ігнорувати. По-четверте, члени команди побоюються, що діяльність групи не буде ефективною через напруженість атмосфери у ній, що виникатиме через культурні відмінності у поглядах членів. Зрештою учасники опитування сподіваються, що ці відмінності можна послаблювати, контролювати і використовувати на загальну користь групи»<sup>602</sup>.

Якщо йдеться про те, щоб визначити *ефективність діяльності інтернаціональної команди*, то потрібно враховувати різні фактори, що впливають на неї. Для цього слід дати відповіді на такі запитання: «Як необхідно розглядати конфлікти? Чи будуть і за яких умов різні стилі поведінки та досвід членів групи з різних країн використані для налагодження ефективної роботи команди? Яким чином вони впливатимуть на ефективність діяльності команди?» та ін.

Досліджуючи роботу інтернаціональної команди, вчені К. Сміт і Д. Берг доходять висновку, що члени команди часто готові підпорядкувати власну мету загальній меті команди. Незважаючи на це, існують суперечності в їхніх поглядах щодо подальшої діяльності команди, думки, що можуть призводити до виникнення конфліктів<sup>603</sup>. Однак конфлікти як складову спільної роботи

---

<sup>602</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – P. 11

<sup>603</sup> Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // European Management Journal. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1. – 11

команди не слід вважати суто негативним явищем, а необхідно розглядати як важливий фактор її успішної діяльності за умови його правильного використання.

Як відомо, інтернаціональні команди складаються з осіб, які є представниками визначених країн і належать до різних націй. Труднощі, що виникають під час роботи такої команди, можуть бути зумовлені низкою факторів. Один з важливих факторів – національна належність. Якщо розглядати вплив мови спілкування, іноземний досвід членів групи або спосіб визначення завдання з точки зору ефективності команди, то, передусім, потрібно враховувати фактор національної належності.

Успіхи і невдачі діяльності інтернаціональних команд перебувають у тісному взаємозв'язку, що підтверджують у своїх працях багато дослідників: «Коли ми тільки розпочали дослідження діяльності інтернаціональних команд, то обговорили ці проблеми, передусім, з групою топ-менеджерів з найвпливовіших корпорацій. Коментарі двох топ-менеджерів транснаціональних корпорацій, що мають штаб-квартиру в Західній Європі, підтвердили складність і нечітку окресленість предмета дослідження. Один топ-менеджер висловив таку думку: «Не розумію, у чому важливість предмета дослідження. Наша компанія постійно формує інтернаціональні команди. Це наш спосіб ведення бізнесу, тому, на мою думку, немає нічого особливого у створенні таких груп». Інший топ-менеджер зауважив: «У нашій компанії виникають великі проблеми з такими групами. Потребують модифікації стратегічні плани компанії і зазнають руйнації кар'єри її працівників через проблеми, що виникають в інтернаціональних командах. Зокрема, нещодавно ми відмовились від здійснення проекту розвитку глобального продукту через повільну роботу такої команди, оскільки на ринку загострилася конкуренція у цій сфері»<sup>604</sup>.

Група експертів, яким було доручено розгляд причин такої полярності у вищенаведених відповідях топ-менеджерів, дійшла висновку, що одна корпорація справді не мала ніяких проблем зі співробітництвом представників різних націй. Вона працювала у галузі нафтопереробки і мала досвідчених у міжнародній діяльності працівників, для яких є звичною робота в інтернаціональних командах. До того ж завдяки чітко вираженій міжнародній організаційній культурі корпорації відбувалася ідентифікація у команді швидкими темпами і, таким чином, наявний конфліктний потенціал було відкинуто ще на початковому етапі її діяльності.

Що стосується іншої корпорації, то експерти, вивчаючи її діяльність, виявили багато слабких місць. Зокрема, вказана корпорація, що займалася виготовленням продуктів харчування, розширяла свою діяльність за рахунок придбання на-

---

<sup>604</sup> Hambrick D. When Groups consists of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications / D. Hambrick, S. Davidson, S. Snell, Ch. Snow // Organization Studies. – 1998. – Issue 2/19. – P. 182

ціональних фірм з міжнародними філіями, не маючи при цьому фахівців відповідного рівня з необхідним міжнародним досвідом роботи. Внаслідок цього виникли непередбачені у глобальному плануванні продукту проблеми в діяльності інтернаціональних команд.

Отже, це дослідження підтвердило, що чим більший досвід працівників підприємства у міжнародній діяльності, тим успішнішою буде діяльність інтернаціональної команди. Якщо йдеться про ефективність її діяльності, то важливу роль у цьому відіграє фактор часу.

Володіння іноземними мовами має важливе значення не лише для міжнародних менеджерів, оскільки мова спілкування впливає і на ефективність діяльності інтернаціональної команди загалом. Для того, щоб правильно виконати вказівки, необхідно спочатку їх правильно зрозуміти, тобто відповідний зміст має бути точно відображений за допомогою символів мови, якою спілкуються члени інтернаціональної команди. Непорозуміння, які виникають у процесі спілкування, переважно зумовлені тим, що адресат не завжди розуміє повідомлення відправника.

«Володіння іноземними мовами – одна з найважливіших переваг особи, яка ставить за мету роботу в інтернаціональній команді. Зокрема, її здатність спілкуватися робочою мовою групи суттєво впливає на обсяг роботи і роль особи в команді, як і на ступінь її впливу на інших членів групи»<sup>605</sup>.

Поряд з міжнародним досвідом роботи членів групи і їхнім володінням відповідною мовою спілкування важливе значення має національний склад команди. Наукові розвідки Д. Хембріка, С. Девідсона, С. Снелла та Ч. Шоу доводять, що чим більшу кількість національностей представлено у групі, тим коротша дистанція між її членами.

Як відомо, виконання щоденних рутинних завдань найліпше виконують гомогенні групи. Якщо ж йдеться про нечітко точно визначене завдання, яке не має об'єктивно правильних відповідей, то його виконання ліпше доручити гетерогенній групі. До такого висновку у своїх дослідженнях дійшли науковці Д. Хембрік, С. Девідсон, С. Снелл і Ч. Шоу, які вивчали ефективність інтернаціональної команди щодо вирішення творчих проблем<sup>606</sup>. Якщо ж йдеться про великий обсяг фактичного матеріалу, стосовно якого потрібно прийняти логічне рішення з використанням об'єктивних критеріїв виміру, то належність до однієї культури і пов'язані з нею цінності членів групи не відіграють важливої ролі під час спільної роботи у межах інтернаціональної команди.

Якщо ж виконання завдання потребує налагодження добре спланованої взаємодії між членами групи, то в такому разі її гетерогенність може відігравати негативну роль. Це виявлятиметься у тому, що особисті цінності членів команди

---

<sup>605</sup> Gudykunst W. Bridging differences: Effective intergroup communication / W. Gudykunst. – Newbury Par, 1991. – P. 5

<sup>606</sup> Hambrick D. When Groups consists of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications / D. Hambrick, S. Davidson, S. Snell, Ch. Snow // Organization Studies. – 1998. – Issue 2/19. – P. 195

зумовлюватимуть виникнення гострих та затяжних дискусій і призводитимуть до довготривалих узгоджень щодо подальшої діяльності команди.

Водночас деякі вчені досліджували ефективність діяльності інтернаціональних команд на рівні топ-менеджерів. Вони дійшли висновку, що і на якість прийнятих рішень, і на проблеми, пов'язані з організаційною структурою, позитивно впливає гетерогенність групи<sup>607</sup>.

Використання у бізнес-процесах інтернаціональних команд передбачає визначення *основних етапів їхнього розвитку*. Як було вказано вище, інтернаціональні команди у своїй роботі зіштовхуються з різними труднощами. Незалежно від того, чи у групі виникають мовні проблеми, у ній має відбутися інтеграція представників різних національностей з урахуванням історично обумовлених культурних особливостей і різних уявлень про групову динаміку, оскільки всі ці фактори впливають на поведінку членів інтернаціональної команди та ступінь її згуртованості.

Формування інтернаціональної команди – процес, що охоплює кілька етапів, пов'язаних з фактором часу і різним стилем поведінки її членів. Зокрема, вчений Б. В. Тракмен визначив чотири етапи формування команди й охарактеризував їх відповідно до психологічного клімату й особливостей поведінки членів команди на кожному з них<sup>608</sup> (див. табл. 6.15).

На етапі створення інтернаціональної команди можна простежити високий рівень невпевненості у собі серед її членів. На ньому члени команди встановлюють правила поведінки і розробляють стратегію подальшої діяльності команди.

Етап виникнення конфліктів в інтернаціональній команді – період поляризації думок її членів, що часто призводить до виникнення конфліктів. Саме цей етап є критичним, бо містить небезпеку розвалу команди. Що стосується періоду існування групи, то його тривалість залежить від того, наскільки успішно вона подолає перші два етапи. На них вирішальну роль можуть відіграти заходи, спрямовані на зменшення ступеня небезпеки для команди.

Слід зазначити, що команду формують лише тоді, коли у цьому зацікавлені всі її члени. Вони готові докласти зусиль і витратити час та інші ресурси для налагодження високоефективної діяльності команди. Її результати дадуть змогу членам цієї команди задовольнити особисті потреби. До того ж, така діяльність підтверджує вагомість внеску кожного члена, вчить дотримуватися

---

<sup>607</sup> Bantel K. Top management and innovations in banking: does the competition of the top team make a difference? / K. Bantel, S. Jackson // In: Strategic Management Journal. – 1989. – Nr. 10], [Hambrick D. When Groups consists of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications / D. Hambrick, S. Davidson, S. Snell, Ch. Snow // Organization Studies. – 1998. – Issue 2/19

<sup>608</sup> Truckman B. W. Group composition and group performance of structured and unstructured tasks / B. W. Truckman // JESP. – 1967. – Nr. 3. – P. 25

суворого порядку щодо виконання обов'язків і допомагає глибше пізнати навколишній світ. На етапі згуртування інтернаціональної команди і визначення завдань для кожного її члена створюються передумови для цього.

Таблиця 6.15

**Етапи формування інтернаціональної команди**

Етапи	Психологічний клімат у команді	Поведінка членів команди
1. Створення інтернаціональної команди.	Члени команди не впевнені у собі і відчувають залежність від керівника. Вони починають виробляти власний стиль поведінки, що є прийнятною у різних ситуаціях.	Члени інтернаціональної команди розробляють стратегію і встановлюють методи подальшої діяльності.
2. Виникнення конфліктів в інтернаціональній команді.	Між підгрупами команди виникають конфлікти протистояння з керівником, відбуваються поляризація поглядів та ухилення від контролю за групами.	Члени інтернаціональної команди ведуть дискусії щодо її подальшої діяльності, ролі кожного члена і методів роботи команди.
3. Згуртування інтернаціональної команди і визначення завдань для кожного її члена.	Відбувається згуртування команди. Її члени визначають індивідуальні завдання. Протистояння в команді усунуто і конфлікти залагоджені.	Між членами команди відбувається відкрите обговорення проблем, що виникли, і здійснюється взаємобмін думками з приводу подальшої діяльності команди. Між ними виникає взаємодія та налагоджується співпраця з метою високоефективного виконання визначених завдань.
4. Виконання визначених завдань членами інтернаціональної команди.	Проблеми між членами команди, вирішено. Кожен з них відповідає за виконання визначеного завдання. Рольова поведінка членів команди характеризується гнучкістю.	Члени інтернаціональної команди вирішують проблеми, що виникли, і розробляють конструктивні підходи для виконання завдань. Вся команда консолідовано працює, докладаючи зусиль для забезпечення високоефективної діяльності.

(Джерело:<sup>609</sup>).

<sup>609</sup> Truckman B. W. Group composition and group performance of structured and unstructured tasks / B. W. Truckman // JESP. – 1967. – Nr. 3. – P. 25



На останньому етапі – виконання визначених завдань членами інтернаціональної команди – рольова поведінка всіх її членів характеризується гнучкістю, в результаті чого вивільняється енергія, необхідна для забезпечення успішної діяльності команди за допомогою використання конструктивного підходу.

Вище вже було вказано на необхідність проведення міжкультурного тренінгу. З огляду на це, вважаємо за доцільне навести приклад такого тренінгу, на основі якого можна уявити, як відбувається створення інтернаціональної команди.

Підприємство «Minnesota Mining and Manufacturing» (3M), розташоване у м. Сан-Паулу (штат Міннесота США) – міжнародне підприємство, яке налічує близько 85000 працівників у 61 країні світу. З метою їх підготовки до реалізації міжнародного проекту, було проведено семінар з проблем створення інтернаціональної команди на одному із заводів Німеччини<sup>610</sup>.

Команда складалася з 3 інженерів-механіків (двоє з них – американці, які слабо володіли німецькою мовою), наладчиків, спеціаліста з підбору персоналу (20% робочого часу), спеціаліста з європейської інтеграції (ірландка, яка вільно володіла мовою), спеціаліста з обробки даних і проведення статистичних досліджень і секретаря. Менеджером проекту став американець, який вільно володів німецькою, а лідером команди – німець, котрий вільно володів англійською. Як радника проекту було залучено працівника із м. Сан-Паулу (штат Міннесота, США). Він був присутнім під час планування майбутньої діяльності і на початковому етапі проекту, але цей працівник не володів німецькою. Інші члени команди – водії іспанського і польського походження, які дуже слабо володіли англійською.

Для налагодження успішної майбутньої діяльності менеджер проекту вирішив провести дводенний семінар з проблем створення інтернаціональної команди. *Методику розвитку інтернаціональної проектної групи* можна розглянути на моделі проведення семінару на підприємстві.

Передусім потрібно було із незнайомих 15 осіб створити команду. Семінар мав посприяти вихованню почуття колективізму і виникненню бажання працювати разом. До того ж необхідно було виробити основні правила поведінки та створити атмосферу, що сприяла би відкритому обговоренню позицій різних членів команди, веденню дискусій і прийняттю конструктивних рішень. Водночас на цьому семінарі його учасники мали ближче познайомитися один з одним та вивчити стиль роботи кожного з членів команди. У табл. 6.16 показано, як завдання і мету мають виконати учасники семінару.

---

<sup>610</sup> Smith J. M. H. Teamentwicklung eines multikulturelles und interdisziplinären Projektteams / J. M. H. Smith. – Zürich, Globalisierung: Von der Vision zur Praxis, 1997. – P. 103

### Структура і перебіг семінару з проблем створення інтернаціональної команди на підприємстві

#### Перший вечір

Поїздку ввечері до готелю перед семінаром слід було розглядати як можливість для знайомства: його учасники зустрічались на заводі і їхали разом чотирма автомобілями, кожен з яких мав картку, на котрій було вказано короткі дані про учасника (його ім'я, хобі, улюблений вид спорту та їжа і країна походження). Для того, щоб кожен зміг знайти співрозмовника за інтересами було передбачено дві перерви, під час яких учасники семінару змінили автомобілі і місце перебування. Увечері члени групи мали спільний бенкет у готелі.

#### Перший день

Першого ж дня після привітання менеджера проекту відбулося коротке знайомство членів групи. Через те, що 15 осіб не в змозі постійно працювати разом, їх розподілили на три підгрупи, яким дали таке завдання: означити свою роботу в групі. Причому слід зазначити, що тих членів групи, які не володіли німецькою, було рівномірно розподілено по підгрупах. Коли члени підгруп виконали це завдання, їм було запропоновано без обговорення письмово висловити своє бачення майбутньої роботи у команді.

Таблиця 6.16

#### Семінар з проблем створення інтернаціональної команди на підприємстві «Minnesota Mining and Manufacturing» (Німеччина)

Розподіл завдань (за часом)		Види роботи	Мета
Перший вечір	Знайомство учасників семінару	Спільна поїздка до готелю Завдання: по дорозі з дійснити обмін інформацією.	Виявити спільні риси між членами команди
Перший день	Завдання 1: визначити вид роботи кожного члена групи	Виконання завдань зі спільної роботи у малих групах для розвитку колективного розуміння роботи групи	Відобразити на малюнках роботу в групі для підвищення ступеня довіри у групі та кращого знайомства з іншими її членами
	Коротка доповідь на тему: «Чотири етапи створення інтернаціональної команди (за Б. В. Такменом)»		

Частина 3. Розділ 6. Розвиток методів міжкультурного менеджменту фірми

Розподіл завдань (за часом)		Види роботи	Мета
	<i>Завдання 2:</i> визначити правила поведінки членів команди	Встановлення у малих групах правил поведінки членів команди для налагодження спільної роботи	Визначити правила поведінки членів команди для спрощення процесу спілкування
	<i>Завдання 3:</i> провести прогулянку в неформальній обстановці	Знайомство членів команди, налагодження контактів між ними	Ближче познайомитися, щоб глибше пізнати один одного
	<i>Завдання 4:</i> Скласти квадрат	Складання квадратів однакової величини з окремих частин	Усвідомити взаємозв'язок між особистими і суспільними інтересами
	Коротка доповідь на тему: «Ролі членів інтернаціональної команди»		
	<i>Завдання 5:</i> побудувати башти	Побудова найвищої башти різними підгрупами з однакових матеріалів	Виявити групову динаміку з використанням конкурентного мислення
Другий день	Виконання двох вправ для активізації фізичних сил членів команди		
	<i>Завдання 6:</i> виконати завдання на мовну тему	Відображення свого ставлення до мовних проблем, що виникають в інтернаціональній команді (усно і письмово)	Описати мовні проблеми і налагодити зворотний зв'язок щодо власної комунікаційної поведінки в команді
	<i>Завдання 7:</i> дати відповідь на запитання	Опис членом команди свого ставлення до проекту і визначення власної ролі у команді	Перехід від зорієнтованого на особу до зорієнтованого на завдання обговорення мети проекту
	<b>Зворотний зв'язок до семінару:</b> письмові й усні зауваження його учасників		

(Джерело:<sup>611</sup>).

Друга частина завдання полягала у створенні малюнка про роботу в групі (без обговорення). Його мета – відображення учасниками семінару, які спілкуються різними мовами, важливої інформації за допомогою невербальних засобів. У даному разі можна було визначити, чи розуміють члени групи мо-

<sup>611</sup> Smith J. M. H. Teamentwicklung eines multikulturelles und interdisziplinären Projektteams / J. M. H. Smith. – Zürich, Globalisierung: Von der Vision zur Praxis, 1997. – P. 115

ву жестів, символів і т. ін., хоч вони вперше зіштовхнулися з тим, що зображені знаки та символи можуть мати різне значення. Успішна робота групи послужила переконливим доказом для її членів щодо можливості спільного вирішення проблем. Малюнки членів підгруп до завершення семінару вказували на значущість роботи групи.

Після закінчення виконання першого завдання було заслухано коротку доповідь на тему: «Чотири етапи створення інтернаціональної команди».

Друге завдання проводилось також у підгрупах (їх було створено повторно, але змінено склад учасників):

- а) було визначено правила поведінки для забезпечення вискоєфективної роботи команди шляхом колективного обговорення проблем при повній свободі висунення власних пропозицій і висловлення поглядів щодо тих чи інших питань;
- б) шляхом дискусії було зменшено кількість правил до 10 пунктів і подано для прийняття членами групи за ступенем важливості.

Мета цього завдання полягала в тому, щоб кожен член підгрупи пояснив, як він розуміє роботу в команді. Тоді кожен з них мав обґрунтувати свою точку зору. Під час виконання завдання можна було помітити, як члени групи працювали, занотовуючи свої думки з приводу зазначених питань двома мовами. Переліки правил різних підгруп, як і передбачалося, були дуже подібні, тому на їхній основі можна було сформулювати один перелік. З узагальненими правилами поведінки учасники семінару мали змогу ознайомитися упродовж усієї його роботи.

Третє завдання передбачало прогулянку в неформальній обстановці (до 45 хв.). Завдяки їй учасники семінару мали змогу відпочити від напруженої розумової роботи у конференц-залі. Такий підхід найбільш доцільно використовувати для інтернаціональних команд, оскільки одночасно сприймати і перекладати текст мовців надзвичайно важко. Позитивним результатом виконання цього завдання стало налагодження значної кількості неформальних контактів.

Четверте завдання полягало у тому, що члени трьох підгруп (учасників семінару було розподілено на підгрупи за датою народження) мали скласти з окремих частин квадрати однакової величини. Спочатку кожен з них отримав конверт з частинами, розподіленими так, що члени підгрупи одразу могли скласти однакові квадрати. Учасникам семінару повідомили, що ті частини, які необхідні для виконання завдання іншим членам підгрупи потрібно скласти в центрі стола. Під час виконання завдання не можна було спілкуватися і використовувати мову жестів. Перемогу зараховували тій підгрупі, яка перша склала квадрати однакової величини. Це завдання ставить за мету розвивати здатність надавати перевагу суспільним інтересам перед особистими, тобто піддавати сумніву власне рішення і погоджуватися з позицією всієї групи. Чим швидше члени групи зрозуміють, що кожен з них залежить від інших, тим швидше завдання буде виконано.

Спостереження підтверджують, що підгрупа, переважну частину якої становили жінки, найшвидше виконала це завдання. Її члени одразу почали розбирати готові квадрати і пропонувати їхні частини іншим членам підгрупи. У процесі виконання завдання більшість членів зауважила, що набагато зручніше обійти стіл для того, щоб краще уявляти розташування частин квадрата на ньому. Таку дію можна було зробити, бо правила цього не забороняли. На такому прикладі легко переконалися, що під час роботи групи існує небезпека встановлення власних обмежень, що є набагато жорсткішими, ніж це необхідно.

Потім було заслухано коротку доповідь на тему: «Роль членів інтернаціональної команди». Наприкінці цього дня було проведено п'яте завдання, для виконання якого учасників семінару розподілили на дві підгрупи, членів яких помістили у різні кімнати. Вони за годину мали побудувати башту за допомогою наданих засобів. Це завдання дає змогу під час виконання творчої роботи пропонувати власні ідеї й отримувати задоволення від співпраці з іншими членами підгрупи. Враження, які склалися до цього в одних членів підгрупи про інших, було дещо видозмінено і перевірено.

Організатори семінару мали змогу спостерігати за особливостями виконання кожного завдання членами різних підгруп. Зокрема, виконання п'ятого завдання перетворилося на змагання з побудови найвищої башти (підгрупи зробили неправильне припущення про те, що матеріали для них обох було роздано однакові; до того ж, їм сподобалося будувати якомога вищі башти). Під час дискусії члени підгруп одностайно стверджували, що існує небезпека того, що така конкуренція може виникнути між підгрупами, завдання яких полягає у реалізації одного проекту. Очевидним виявилось те, що загальність, яка була характерна для виконання п'ятого завдання однією з підгруп, призвела до того, що побудова найвищої башти закінчилася невдачею: розвалилася. Це завдання спрямоване на розвиток здатності критично оцінювати власні припущення і можливості.

#### *Другий день*

Другий день розпочався зі спільного сніданку учасників семінару. Потім вони виконали дві вправи: перша з них полягала у тому, що члени команди мусили перетягти один одного на свій бік, а друга – у тому, щоб із положення сидячи попарно встати, торкаючись один до одного спиною. Ця вправа показує, що разом люди можуть виконувати такі завдання, які одній людині не під силу. Водночас таким чином можна посилити відчуття належності до групи, тобто колективізму.

Шосте завдання було присвячене мовній темі. Протягом короткого часу, який було дано для підготовки, кожен член команди мав міркувати над тим, яким є його ставлення до мовних проблем, що виникають в інтернаціональній команді, і подати його на розгляд групи як в усній, так і письмовій формі. На

завершальному етапі виконання цього завдання було запропоновано вислухати думки членів команди щодо особливостей комунікативної поведінки один одного (див. табл. 6.17).

Хоч це завдання потребувало багато часу, тому що все потрібно було перекладати мовою, зрозумілою для інших членів групи, учасники семінару все ж вказали на важливість його виконання, тому що рідко членів команди запитують про їхнє ставлення до мовних проблем. Через те, що вони – потенційна перешкода для налагодження високоефективної роботи команди, дуже важливо використати час для розробки спільних заходів, щодо вирішення таких проблем. Всі висловлювання необхідно було перекласти всіма мовами, кожен член групи обрав собі перекладача.

*Таблиця 6.17*

**Спосіб вирішення мовних проблем у команді**

<b>З якої точки зору слід розглядати мовну проблему?</b>
<b>Розуміння</b>
Кожен член команди висловлює власну думку щодо цієї проблеми
1. Кожен член команди повинен мати право перервати, якщо він/ вона не мають рації
2. Необхідно робити паузи, якщо висловлені думки надто складні для розуміння
3. Якщо можливо, потрібно використовувати переклади двома мовами
4. Члени команди, які є носіями англійської та німецької мов, відповідають за переклад
5. Члени команди, які є носіями англійської та німецької мов, мають перебувати поряд з іншими членами, які спілкуються іншими мовами, під час дискусій або зустрічей
6. Необхідно забезпечити прямий переклад висловлювань членів команди під час зустрічей
7. Потрібно постійно запитувати в одних членів команди чи нема проблем із розумінням висловлювань інших членів
8. Якщо щось незрозуміло, то потрібно запитати про це або уточнити
9. Слід періодично запитувати всіх членів команди, чи їм зрозуміло, про що йдеться під час розмови

(Джерело:<sup>612</sup>).

Сьоме завдання полягало у тому, що кожен член команди за кілька хвилин мав відповісти на таке запитання: «Яким буде мій внесок у реалізацію визначеного проекту команди, і в чому мені потрібна допомога?» Через те, що теми на другий день семінару було зорієнтовано на проект, необхідно було зробити переорієнтацію з людини на завдання, що дало би змогу вести мо-

<sup>612</sup> Smith J. M. H. Teamentwicklung eines multikulturelles und interdisziplinären Projektteams / J. M. H. Smith. – Zürich, Globalisierung: Von der Vision zur Praxis, 1997. – P. 115. – (In: Kopper / Kiechl (Hrsg.)

ву про переваги у професійному плані і можливості для фахового зростання окремих членів групи з метою забезпечення високоефективної роботи щодо реалізації проекту.

У результаті виконання цього завдання професійні якості членів команди і їхнє ставлення до роботи було оцінено якнайліпше. Як приклад можна навести висловлювання з цього приводу одного з учасників семінару: «Мій внесок у налагодження високоефективної роботи команди – творчі здібності, знання техніки, добрі контакти на підприємстві, досвід роботи з представниками інших культур і бажання працювати. Мені потрібна допомога у статистичному аналізі. Водночас я очікую на реакцію членів команди щодо моїх думок».

Решту дня було присвячено обговоренню завдань щодо реалізації семи-місячного проекту. На завершення семінару кожен його учасник заповнив анкету, яка вміщувала запитання щодо складення пропозицій з удосконалення роботи семінару.

Модель, яка була взята за методичну основу, показує, що навіть якщо необхідні здібності і знання наявні у членів групи, потрібно шукати фахівця, який проведе такий семінар. Він може бути як залучений ззовні, так і працівником цього підприємства, якщо вказаний фахівець відповідає критеріям що є необхідними для такої роботи. У жодному випадку потрібно виходити з посилки, що *гарантією успішного розвитку інтернаціональної команди є залучення висококваліфікованих викладачів*.

Вирішальною при підборі подібного управлінця вважають його відповідь на таке запитання: «Хто в змозі зробити концепцію міжкультурної взаємодії і провести тренінг?» Так, фірма «Bosch» встановила критерії, яким має відповісти тренер<sup>613</sup>:

- основна мета тренінгу має бути чітко визначена;
- викладач має бути висококомпетентним: з одного боку, він мусить володіти великим обсягом знань з різних культур, а з іншого – бути здатним досягти визначеної мети (організація команди, розробка стратегії, вироблення методів подальшої діяльності і т. ін.);
- він має співпрацювати з викладачами, які є представниками інших культур (особливо у бікультурних групах).

Тоді як фірма «Henkel» (м. Дюсельдорф, Німеччина) працювала з інститутом щодо проведення тренінгів<sup>614</sup>, які було оцінено як високоефективні, акціонерне товариство «Hilti» (Ліхтенштейн) віддає перевагу тренерам, які працювали на її підприємстві. Причому «Hilti» розробила програму, що має та-

---

<sup>613</sup> Kasper H. Organisationskultur: über den Stand der Forschung / H. Kasper. – Wien, 1992. – P. 153

<sup>614</sup> Kothari V. Internationales Management Training der Henkel-Gruppe – Geschichte, Erfahrungen und Visionen / V. Kothari, A. – Stuttgart, 1995. – P. 161. – (Helling In: Internationales Change Management. Scholz J. M. (Hrsg.)

кий девіз: «Навчи вчителя!»<sup>615</sup>. Для цього було підготовлено 19 тренерів, які навчили свої справи ще 200 тренерів зі всього світу, котрі невдовзі самі проводили семінари.

З метою підбору тренерів «Hilti» висунула такі вимоги до них:

- стаж роботи у «Hilti» – мінімум два роки;
- авторитетність серед колег;
- ентузіазм;
- високий рівень комунікаційних здібностей;
- здатність розглядати функції тренера як можливість для вдосконалення власних здібностей;
- бажання бути тренером.

Підбір тренерів «Hilti» здійснювала за такими критеріями:

- щонайменше один рік досвіду роботи тренером;
- щонайменше три роки досвіду роботи на керівних посадах;
- щонайменше три роки досвіду роботи у фірмі «Hilti»;
- згода керівництва;
- відповідність усім вимогам, які було висунуто при підборі тренерів.

Що стосується використання роботи залучених і власних тренерів, то фірми мають різний досвід щодо цього. Вирішальним для оцінювання залишається враження, яке справив тренер. З цією метою після кожного семінару його учасники заповнюють анкету, яку оцінює незалежний експерт.

Що стосується досвіду фірми «Hilti» у використанні роботи власних тренерів, то було одержано такі результати:

- а) програму було сприйнято позитивно. Зворотній зв'язок між учасниками й оцінка анкет показали, що тематика, методика проведення і використання так званої системи «тренер як хобі» було цілком визнано та оцінено позитивно;
- б) невиявлено великих проблем у сприйнятті програми представниками різних культур (зокрема, китайці її сприйняли з таким самим ентузіазмом, як і американці);
- в) власні тренери компанії були дуже задоволені визнанням їхньої роботи і сприйняли це як особистий здобуток.

Слід зазначити, що не всі підприємства здатні проводити семінари з використанням роботи внутрішніх тренерів. Перш за все, це неможливо через великі витрати для малих і середніх підприємств. Такі семінари почали проводити у США, а в Західній Європі вони набули поширення лише у 90-тих рр. XX ст. Дуже важко знайти підприємства, що можуть допомогти у проведенні таких заходів, а ще складніше виявити серед них те підприємство, яке відповідає всім висунутим вимогам.

---

<sup>615</sup> Mayer B. Innovation und Unternehmenskultur: Die Hilti AG fördert weltweit Kommunikation und Teamfähigkeit / B. Mayer // Personalwirtschaft. – 1998. – № 2. – P. 151



## Список використаних джерел

1. Закон України № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20.09.2001 р.
2. Алексєнко І. Світові цивілізації в історичній динаміці / Ірина Алексєнко. – Український центр політичного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=26&c=370>
3. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / Олександр Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4 (158). – с. 8- 19.
4. Бараш Д. Дилемма заключенного и другие ситуации [Електронний ресурс] / Девид Бараш // America.gov – 2009. – 5 марта. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.america.gov/st/democracyrussian/2009/March/20090305160811ebye ssedo0.8242151.html>
5. Бодди Д. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.
6. Буковинский С. А. Пути преодоления финансового кризиса в Украине / С. А. Буковинский, Т. Е. Унковская, О. Л. Ярёмченко // Экономическая теория. Научный журнал. – 2009. – № 2. – С. 47-60, 59.
7. Бурлачков В. Особливості сучасних економічних процесів і грошово-кредитна політика В. Бурлачков // Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 16-21.
8. Волков Д. Чисто символическое доверие. Парадокс доверия [Електронний ресурс]. – 2009. – 23 марта. – Режим доступу до ресурсу: <http://russ.ru/layout/set/print/Mirovaaya-povestka/CHistoimvolicheskoe-doverie>
9. Вопрос создания новой резервной валюты обострился [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://top.rbc.ru/finances/27/03/2009/290289.html>
10. Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій / А. С. Гальчинський. – К.: «Адеф-Україна», 2010. – 572 с.
11. Геєць В. Антикризові заходи Тимошенко приречені на невдачу [Електронний ресурс] / Володимир Геєць – Режим доступу: <http://zakarpattya.net.ua/news/38779.html>
12. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. № 4. – С. 5-15.

13. Грани глобализации. Трудные вопросы современного развития (с предисл. и послесл. М. С. Горбачева) / Богомолов О.Т., Арбатов А.Г., Горбачев М.С // М.: Горбачёв-фонд, Альпина Паблишерз, 2003. – 592 с.
14. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602, [2] с. – (Philosophy).
15. Громыко Ю.В. Центральный пункт диалога цивилизаций: жизнестратегия против стратегии смерти [Электронный ресурс] / Ю. В. Громыко // Альманах «Восток». – 2007. – № 1 (42). – Режим доступа: [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1174.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1174.htm)
16. Губерная Г. К. Природа современного кризиса / Галина Константиновна Губерная // Економіка промисловості. Науково-практичний журнал. – 2009. – № 2 (45). – С. 209-218.
17. Дії Національного банку України в період загострення світової фінансової кризи. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – К. НБУ, 2009. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report\\_fin\\_kr.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/Analytical/Report_fin_kr.pdf). - С. 5-6.
18. Достижения и проблемы китайской экономики // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №1. – С. 3-13.
19. Дунаева Е. Теории цен и глобализация / Дунаева Е. // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4 – с. 93-100.
20. ЕС создаст экономическое правительство / UBR 10.05.2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/ukraine-and-world/world-finance/es-sozdast-ekonomicheskoe-pravitelstvo-45351>.
21. Инновационная экономика в развитых странах // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №5. – С. 32-40
22. Кайзер Г. Криминология. Введение в основы: пер. с нем. / Г. Кайзер – М.: Юридическая литература, 1979.– С. 286-288.
23. Ключко В. Н. Англо-американская модель корпоративного управления: особенности и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 122.
24. Козюк В. В. Монетарні засади глобальної фінансової стабільності: монографія / Віктор Валерійович Козюк. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – 728 с.
25. Колодко Г. Великая трансформация. Могло ли быть лучше? Будет ли лучше? / Гжегож Колодко // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4 – с. 3-14.

26. Колодко Г. Трансформація постсоціалістичних економік і пост-Вашингтонський Консенсус / Гжегож Колодко. – День. – 1999. – 2 лютого
27. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 1998.
28. Кочетков Г. Б. Корпорация: американская модель / Кочетков Г. Б., Сурьян В. Б. – СПб.: Питер, 2005.
29. Кравченко І. Криза та регулювання фінансової системи / І. Кравченко, Г. Багратян // Вісник Національного банку України. – 2009. – №1 (155). – С. 19-27.
30. Кравченко Ю. Ф. Роль органів внутрішніх справ України у боротьбі зі злочинністю у сфері економіки / Ю. Ф. Кравченко // Проблеми боротьби зі злочинністю у сфері економічної діяльності. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 15-16 грудня 1998 р. – Х.: 1999. – С. 39.
31. Крупнейшие державы Европы согласились ввести общий банковский налог. – 22.06.2010.ва – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lenta.ru/news/2010/06/22/levy/>
32. Куриляк В. Нова економіка та інформаційне суспільство: міжсистемне обґрунтування / Віталіна Євгенівна Куриляк // Психологія і суспільство. – 2002. – № 1. – С. 35-65.
33. Куриляк В. Платіжні системи в Інтернеті: порівняльний аналіз / Віталіна Євгенівна Куриляк // Банківська справа. – 2001. – № 6.
34. Леонов В. Криза довіри, або чому потрібна рекапіталізація / В. Леонов // Дзеркало тижня. – 2009. – 13-20 квітня.
35. Лийканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лийканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1. – С. 41-49.
36. Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник РАН. – 2003. - № 5.
37. Маршалл А. Принципы политической экономии. – Т. 1. – М.: Прогресс, 1983. – 415 с.
38. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. / А. Маршалл – М.: 1993. – Т.1. – С. 176-189.
39. Мацумото Д. Психология и культура / Мацумото Д. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Mats/17.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Mats/17.php)
40. Меркель и Саркози согласились на общеевропейское экономическое правительство / Lenta.ru 10.05.2010. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2010/06/15/wirtschaftregierung/>
41. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – С.Пб.: Питер, 2001. – 576 с.
42. Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи / Володимир Міщенко, Світлана Шульга // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 8 (162). – С. 12-21.

43. Московкин В. Европейская инновационная политика: адаптация к условиям стран СНГ / Владимир Московкин // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 10. – С. 24-33
44. Национальная стратегия в условиях кризиса. Доживёт ли Россия до 2020 года? Доклад Института Национальной Стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apn-spb.ru/publications/article4667.htm>
45. Національний банк України. Річний звіт [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.bank.gov.ua/Publication/an\\_rep/A\\_report\\_2008.pdf](http://www.bank.gov.ua/Publication/an_rep/A_report_2008.pdf)
46. Нічога М. Зіткнення цивілізацій посеред України / Михайло Нічога // Українська правда. – 2010. – 11 червня. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2010/06/11/5126765>.
47. Норт Д. Институції, інституційні зміни та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюб. – К. Основи, 2000. – 198 с.
48. Основні засади грошово-кредитної політики на 2009 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Rada\\_NBU/OsnovZasad-2009.pdf](http://www.bank.gov.ua/Rada_NBU/OsnovZasad-2009.pdf).
49. Павленко Ю. Глобализация и цивилизационно-страновые институциональные противоречия / Ю. Павленко // Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – с. 51-64.
50. Пазарбазіолу Д. Зміцнення українського банківського сектору: принципи участі держави / Д. Пазарбазіолу, Д. Райзер // Дзеркало тижня. – 2009. – 30 травня – 5 червня.
51. Пахомов Ю. Н. Финансовый рынок как кризис американской цивилизации // Фонд стратегические культуры [Электронный ресурс] / Ю. Н. Пахомов. – Режим доступа: <http://www.fondsk.ru/article.php?id=1690>
52. Пахомов Ю.Н. Введение. Цивилизационная структура современного мира: в трёх томах. – Т. 3. Цивилизации Востока в условиях глобализации. Книга 1. Мусульманско-афразийская и индийско-южноазиатская цивилизации. Под общ.ред. Ю.. Пахомова и Ю.В. Павленко. – К.: Наукова думка. – 208, С.7-26.
53. Пахомов Ю. Н., Крымский С. Б., Павленко Ю. В. Пути и перепутья современной цивилизации. К.: Благотв. фонд «Международный деловой центр», 1998. – с. 253-259.
54. Пацієвський С. С. Криза євро і фінансово-боргова криза Євросоюзу / Пацієвський С.С. // Електронне наукове фахове видання Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України «Ефективна економіка». – 16.05.2010. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=217>

55. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
56. Постсоветский институционализм: монографія [Електронний ресурс] / под ред. Р. М. Нуриева, В. В. Дементьева. – Донецк: Каштан, 2005. – Режим доступу: <http://institutional.narod.ru/kniga.pdf?>
57. Премьер-министр Великобритании: необходимо обновлять финансовые институты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kontrakty.ua/content/view/7614/129/>
58. Рейтинг банків, що втратили найбільше депозитів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2009. – 30 квітня. – Режим доступу до ресурсу – <http://www.epravda.com.ua/publications/49f8894977fa0/>
59. Рейтинг надійності банківських вкладів [Електронний ресурс]. / Економічна правда. – 2009. – 06 листопада. – Режим доступу до ресурсу: <http://project.ukrinform.ua/news/13650/>
60. Рекомендації новій адміністрації США стосовно України. Погляд провідних американських експертів. Обговорення доповіді Брукінгс Інституту «Залучаючи Україну у 2009-му» [Електронний ресурс]. // Фонд Демократичні ініціативи. – 2009. – 27 квітня. – Режим доступу до ресурсу: <http://dif.org.ua/ua/press/xfnfxmny>.
61. Савельев Є. В. Міжнародна економіка: Підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. 622с.
62. Середній курс гривні (до 1996 року українського карбованця) до іноземних валют [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/KURS/last\\_kurs1.htm](http://www.bank.gov.ua/KURS/last_kurs1.htm).
63. Сиденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сиденко. – Институційне облаштування глобальної економіки: цивілізаційний вимір: Матер. міжвід. наук.-теорет. конф. / Відп. ред. О. О. Шморгун / К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2007. – 131 с.
64. Сіденко С. Соціально-економічний вимір сучасної глобалізації / Світлана Сіденко // Міжнародна економічна політика. – 2004. – № 1. – С. 72-93
65. Січинський В. Чужинці про Україну. – Авсбург, 1946. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWEuz5nrK0J:spas.net.ua/files/foreigners%2520about%2520Ukraine.doc+%D1%81%D1%96%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9+%D0%B2.+%D1%87%D1%83%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%86%D1%96+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%83&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>
66. Сиземская И. Н. Социокультурные измерения современной экономики / И. Н. Сиземская // Философские науки. – 2009. – № 2. – С. 5-8.

67. Стиглиц Д. Глобализация: тревожные тенденции. Пер. с англ. и примеч. Г. Г. Пирогова – М.: Мысль, 2003 – 300 с.
68. Сумлённый С. Плохой и ещё хуже / С. Сумлённый – Эксперт Online. – 2009. – 26 января.
69. Тойнби А. Постигание истории / Арнольд Тойнби [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу:  
[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/History/Toynbee/\\_07.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/History/Toynbee/_07.php)
70. Тоффлер Э. Революционное богатство / Элвин Тоффлер, Хейди Тоффлер. Революционное богатство. Как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь. М.: АСТ, 2008. – 569 с. – (Philosophy).
71. Тульчинский Г. Л. От общества недоверия к новой консолидации / Г. Л. Тульчинский // Философские науки. – 2009. – № 9. – С. 5-6, 6.
72. Фетисов Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы (предложения для «Группы двадцати» по финансовым рынкам и мировой экономике) / Г. Фетисов // Вопросы экономики. – 2009. – №4. – С. 31-46.
73. Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації / Антон Сергійович Філіпенко. – К.: Знання, 2000. – 174 с.
74. Филипенко А. С. Экономическая глобализация: истоки и результаты / А. С. Филипенко. – Москва: «Экономика», 2010. – 511 с.
75. Фукуяма Ф. Америка на распутье: Демократия, власть и неоконсервативное наследие / Фрэнсис Фукуяма; пер с англ. А. Георгиева. – М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2007. – 282, [6] с. – (Philosophy)
76. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — С 730 (Philosophy). – С. 14.
77. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? / Ф. Фукуяма // День. – 2006. – № 177. – 17 жовтня.
78. Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Григорій Хоружий // Вісник НБУ. – 2009. – № 8. – С. 14-17.
79. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера / Чайка Г. Л. - К.: Знання, 2005. – 442 с. [Електронний ресурс:  
[http://pidruchniki.com.ua/15410104/menedzhment/zalezhnist\\_dilovoyi\\_kulturi\\_vid\\_mentalitetu\\_narodu](http://pidruchniki.com.ua/15410104/menedzhment/zalezhnist_dilovoyi_kulturi_vid_mentalitetu_narodu)]
80. Чапучович Я. Функціонування держави і суспільний капітал [Електронний ресурс] / Яцек Чапучович // Незалежний культурологічний часопис «І». – Режим доступу до ресурсу:  
<http://www.ji.lviv.ua/n45texts/czaputowicz.htm>
81. Чигир С. Чому поляки довіряють банкам, а українці – ні? [Електронний ресурс] // Економічна правда. –2009. – 7 квітня. – Режим доступу:  
<http://www.epravda.com.ua/publications/49daffbcaff1f/>

82. Шанкар С. Как добиться успеха на развивающихся рынках / Шанкар Сатиш, Чарльз Ормистон, Николас Блох, Роберт Шаус, Виджай Вишвант // Современная практика управления. – 2008. - № 5. – С. 22-30.
83. Швери Р. Теоретическая социология Джеймса Коулмена: аналитический обзор / Р. Швери // Социологический журнал. – 1996. – № 1–2.
84. Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи / М. Шимаї. – Економіка України. – 2010. - № 4. – С. 22-29.
85. Щукин Л. Як змусити людей довіряти банкам? [Електронний ресурс]. / Л. Щукин // Економічна правда. – 2009. – 19 березня. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/columns/49c21d6a32f5f/>
86. Экономическое развитие стран Юго-Восточной Азии // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №2. – С. 5.
87. Юрій С. Час «Ч»: Радикальні економічні реформи / Сергій Юрій, Євген Савельєв // Дзеркало тижня. – 2008. – 27 грудня. – № 49 (728). – С. 10.
88. Янковський Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: монография / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин / под ред. Макогона Ю. В. – Донецк: ДонНУ, 2009. – 331с.
89. Abbass F. Competitive Global Management / F. Abbass, B. Alkhafaji. – Delrey Beach: St. Lucie Press, 1995.
90. Achleitner P. M. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen / P. Achleitner. – Bern-Stuttgart, 1985.
91. Ackermann K.-F. Entlohnung, international / K.-F. Ackermann / HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge. – Stuttgart, 1989. – S. 379–391.
92. Adler N. J. International Dimension of Organizational Behavior: 2<sup>nd</sup> ed. / N. J. Adler. – Boston: PWS Kent Publishing Company, 1991.
93. Adler N. J. Awareness at the cross road / N. J. Adler, M. N. Kiggundu / Handbook of Intercultural Training. – 1983. – Vol. 2. – P. 127–139.
94. Adler N. J. International Dimension of organizational behavior / N. J. Adler. – 1986.
95. Adler N. J. From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed / N. J. Adler, R. Doktor, S. G. Redding // Yearly Review of Management. – 1986.
96. Adler N. J. International Strategy from the Perspective of People and Culture: The North American Context / N. J. Adler, F. Ghadar // Research in Global Business Management, hrsg. v. A.M. Rugman. – 1990. – Vol. 1. – S. 179–205.
97. Adler N. J. Strategic Human Resource Management: A Global Perspective / N. J. Adler, F. Ghadar / Human Resource Management: An International Comparison. – Berlin-New York, 1990. – S. 235–260.

98. Adler N. J. A typology of management studies involving culture / N. J. Adler // *Journal of International Business Studies*. – 1983. – Fall.
99. Adler N. J. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend / N. J. Adler // *Academy of Management Review*. – 4/1983.
100. Adler N. J. Expecting International Success. Female Managers Overseas / N. J. Adler // *CJWB*. – 1984. – Vol. 19, 3. – S. 79–85.
101. Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 3–11.
102. Albers S. Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce / S. Albers, K. Peters // *Marketing, ZPF*. –1997. – Heft 2.
103. Alber M. Fallen der (Welt-) Ordnung. Internationale Beziehungen und ihre Theorien zwischen Moderne und Postmoderne / Alber M. – Opladen 1996.
104. Aliber R. Z. Theory of Direct Investment. – The International Corporation, Cambridge: Mass, London, 1970. – S. 19.
105. Almond G. A. The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations / Gabriel A. Almond, Sidney Verba. – New York: Princeton, 1963.
106. Arnold U. Logistik, internationale: HWInt. – Stuttgart, 1989. – S. 1340–1356.
107. Atac O. Marketing to the Third World Countries / O. Atac / S. T. Cavusgil. – Thoreli, 1990.
108. Axel M. Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training / M. Axel, J. Prümper. – Clermont: Internationales Personalmanagement, 2000. – P. 349–371.
109. Backhaus K. Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? / K. Backhaus, K. Pilz. – Düsseldorf-Frankfurt a.M, 1990. – S. 1–10.
110. Backhaus K. Internationales Marketing / K. Backhaus, J. Büschken, M. Voeth. – Stuttgart, 1996. – S. 77.
111. Backhaus K. Industriegütermarketing / K. Backhaus. – München, 1997. – S. 242.
112. Bailey P. J. ILO (Internationale Arbeitsorganisation) / P. J. Bailey. – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 811–818. – (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge).
113. Bantel K. Top management and innovations in banking: does the competition of the top team make a difference? / K. Bantel, S. Jackson // In: *Strategic Management Journal*. – 1989. – Nr. 10.
114. Banthin J. «Opening» China: Negotiation Strategies when East meets West / J. Banthin, L. Stelzer // *Mid-Atlantic Journal of Business*. – 1988/89. – Vol. 25. – No. 2 & 3. – P. 1–14.
115. Barnett R. J. Die Krisenmacher. Die Multinationalen und die Verwandlung des Kapitalismus / R. J. Barnett, R. E. Müller. – Hamburg, 1975.



116. Bartlett C. A. Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing / Bartlett C. A. Ghoshal S. – Frankfurt-New York, 1990.
117. Bartlett C.A. What Is a Global Manager?: HBR: Vol. 70 / C.A. Bartlett, S. Ghoshal. – Vol. 5. – 1992. – P. 124–132.
118. Becker J. Entwicklungen im internationalen Informations- und Kommunikations-sektor / J. Becker // Meckel M, Kriener M. – 1996. – S. 49–60.
119. Beliaev E. Understanding the Cultural Environment: U.S.–U.S.S.R. Trade Negotiation / E. Beliaev, T. Mullen, B. J. Punnet // In: California Management Review. – 1985. – Vol. 27, No 2. – P. 110–112, P. 111.
120. Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Herne-Berlin, 1985. – P. 43; Walldorf E. G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden, 1987. – S. 44.
121. Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Herne-Berlin, 1985. – P. 43-164.
122. Berg H. Internationale Wirtschaftspolitik / H. Berg. – Göttingen, 1976.
123. Bergmann A. Nationale Kultur – Unternehmungskultur / A. Bergmann // Die Unternehmung. – 1990. – Vol. 44. – P. 360 – 370, P. 242.
124. Berhman J. N. Investment and the Transfer of Knowledge and Skills / J. Berhman. – Eugene, 1962. – P. 131.
125. Berndt R. Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung / R. Berndt, M. Sander / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina. – Wiesbaden, 1997. – S. 511–534.
126. Beutmeyer W. Standardisierung der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen / W. Beutmeyer, H. Mühlbacher. – Linz, 1986.
127. Bilkey W. J. Country-of-Origin Effects on Product Evaluation / W. J. Bilkey, E. Nes // Journal of International Business Studies. – 1982. – Vol. 1, Spring-Summer. – P. 89–99.
128. Birkinshaw J. How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost: JIBS: Vol. 27 / J. Birkinshaw. – Vol. 3. – 1996. – P. 467–495.
129. Biswas A. A Comparison of Print Advertisements from the United States and France / A. Biswas, J. E. Olsen, V. Carlet // Journal of Advertising. – 1992. – № 21(4). – P. 73–81.
130. Black J. S. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework / J. S. Black, M. Mendenhall // Journal of International Business Studies. – 1991. – Vol. 22.– No. 2. – P. 225–247.
131. Black J. S. Global Assignments. Successfully Expatriating and Repatriating International Managers / J. S. Black, H. B. Gregersen. – San Francisco, 1992. – P. 60.

132. Black J. S. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research: AMR: Vol. 15 / J. S. Black, J. C. Mendenhall. – Vol. 1. – 1990. – P. 113–136.
133. Blancke W. Evolution und Strategische Allianzen. Der Einfluß von Strategischen Allianzen auf den Wettbewerb / W. Blancke. – Bayreuth, 1994.
134. Bleeke J. Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße / J. Bleeke, D. Ernst / Rivalen als Partner. Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, hrsg. v. J. Bleeke u. D. Ernst. – Frankfurt a.M.-New York, 1994. – S. 34–53.
135. Bleicher K. Zum zietlichen in Unternehmenskulturen / K. Bleicher // In: Die Unternehmung. – 1986. – 4. – S. 263.
136. Bode T. Zur Strategie von Umweltinitiativen. Das Beispiel Greenpeace / T. Bode (hrsg. v. U. Steger). – In: Handbuch des Umweltmanagements: München, 1992. – S. 207–216, S. 208.
137. Bolz J. Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten / J. Bolz. – Darmstadt, 1992. – S. 7.
138. Bond M. H. Beyond the Chinese Face. Insights from Psychology / M. H. Bond. – Hong Kong: Oxford University Press, 1991. – P. 16.
139. Borg M. Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / M. Borg, A. W. Harzing. – Stuttgart, 1996. – S. 279–297, 290.
140. Borg M. International Transfer of Managers in Multinational Corporations / M. Borg. – Stockhohn, 1988.
141. Boughton J. M. The IMF and the Force of History: Ten Events and Ten Ideas That Have Shaped the Institution // IMF Working Paper. – May 2004. – P. 1-25 // <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0475.pdf>.
142. Braun G. Die Theorie der Direktinvestition / G. Braun. – Köln, 1988. – S. 147.
143. Brewer T. L. An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations: JIBS: Vol. 23 / T. L. Brewer. – Vol. 2. – 1992. – P. 295–309, 296.
144. Bruhn M. Sponsoring / M. Bruhn. – 2. Aufl. – Frankfurt a.M, 1991. – S. 17–27.
145. Buckley P. J. A Critical View of Theories of the Multinational Enterprise / P. Buckley. – London: Basingstoke, 1985. – S. 4.
146. Buckley P. J. Problems and Developments in the Core Theory of International Business / P. J. Buckley // Journal of International Business Studies. – 1990. – P. 657.
147. Burbules N. C. Does The Internet constitute a global educational community? / N. C. Burbules // N. C. Burbules & C. Torres (Eds.) Globalization and education: Critical perspectives. – New Jork. – 2000. – P. 102–122.

148. Burbules N. C. Paradoxes of the Web: The Ethical Dimensions of Credibility / Nicholas C. Burbules. – 2001.
149. Carl V. Problemfelder des Internationalen Managements / V. Carl. – München, 1989. – S. 27.
150. Carl V. Problemfelder des Internationalen Management / V. Carl. – München, 1989.
151. Casson M. Global Research Strategy and International Competitiveness / M. Casson. – Oxford, 1991. – P. 18.
152. Caves R. E. Multinational Enterprise and Economic Analysis / R. Caves. – Cambridge: Mass, 1982.
153. Cerny K. Making Local Knowledge Global: HBR: Vol. 74 / K. Cerny. – Vol. 3. – 1996. – P. 22–38, 27.
154. Chakravarthy B. S. Strategic Planning for a Global Business/ B. S. Chakravarthy, H. V. Perlmutter // CJWB. – 1985. – Vol. 20. – P. 3–10.
155. Chandler A. D. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge–London, 1962.
156. Chee H. Marketing. A Global Perspective / H. Chee, R. Harris. – London: Pitman Publishing, 1993.
157. Chisnall P. Marketing: A Behavioural Analysis / P. Chisnall. – 2nd Edition. – London: McGraw-Hill Book Company, 1985. – P. 106.
158. Ciscel D. Galbraith's Planning System as a substitute for Market / D. Ciscel // Journal of Economic Issues (Sacramento). – v. 18. – n. 2. – P. 412.
159. Cleff T. Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang / T. Cleff. – München, 1997.
160. Coase R. H. The Nature of the Firm / R. H. Coase. – *Economica*. – Vol. 4. – 1937. – P. 386–405.
161. Coleman J. Foundations of Social Theory/ J. S. Coleman. – Cambridge: Mass, Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
162. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital / J. S. Coleman // *American Journal of Sociology*. – 1988. – n. 94. – pp. 95-120.
163. Coll J. H. Sino-American Cultural Differences: The Key to Closing a Business Venture with the Chinese / J. H. Coll // *Mid-Atlantic Journal of Business*. – 1988/1989. – Vol. 25, No. 2 & 3. – P. 15–19.
164. Csikszentmihalyi M. Der Sinn der Dinge. Das Selbst und die Symbole des Wohnbereichs / M. Csikszentmihalyi, E. Rochberg-Halton. – München: Psychologie Verlags-Union, 1989. – P. 76.
165. D'Orville H. / Peske, T.: Grundlagen, Märkte Entwicklung – Ein Nachschlagewerk für Einsteiger, Profis und Technik-Interessierte: das Handbuch der Satellitenkommunikation / H. D'Orville, T. Peske. – Frankfurt am Main, 2000. – S. 13.

166. Daniels J. D. Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion / J. D. Daniels, R. A. Pitts, M. J. Tretter: SMJ: Vol. 6. – 1985. – P. 223–237, 223.
167. Darling J. B. Competitiv Profile of Products and Associated Marketing Practicies of Selected European and Non-European countries / J. B. Darling, F. A. Kraft // European Journal of Marketing. – 1977. – Nr. 7. – P. 519–537, P. 519–537.
168. De Carlo S. The World's Biggest Companies [Електронний ресурс] / De Carlo S., Zajac B. – Режим доступу: [http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08cx\\_sd\\_0402global\\_land.html](http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08cx_sd_0402global_land.html)
169. Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures / H. Deresky. – New York, 1994. – P. 157–171.
170. Devlin G. Strategic Alliances: Guidelines for Success / G. Devlin, M. Bleakley // LRP. – 1988. – Vol. 21. – P. 18–23.
171. Dijck V., J. J. Transnational management in an evolving European context / V., J. J. Dijck // European Management Journal. – 1990. – 12. – P. 478.
172. Domsch M. Der internationale Personaleinsatz: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, hrsg. v. L. von Rosenstiel, E. Regnet u. M. Domsch / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Stuttgart, 1991. – S. 376–385, 377.
173. Domsch M. / Lichtenberger, B. Internationaler Einsatz weiblicher Führungskräfte: Internationales Personalmarketing. Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, hrsg. v. H. Strutz u. K. Wiedemann / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Wiesbaden, 1992. – S. 95–107.
174. Domsch M. Internationaler Einsatz weiblicher Führungskräfte: Internationales Personalmarketing. Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, hrsg. v. H. Strutz u. K. Wiedemann / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Wiesbaden, 1992. – P. 95–107, 98.
175. Domsch M. Vorbereitungsmaßnahmen für den Auslandseinsatz. Explorative Studie am Beispiel Brasilien und China: BfuP: 42. Jg. / M. Domsch, B. Lichtenberger. – Vol. 5. – 1990. – S. 400–413.
176. Douglas S. P. Life Style Analysis to Profile Women in International Markets / S. P. Douglas, C. D. Urban // Journal of Marketing. – 1977. – Vol. 41, July. – P. 124–132.
177. Dowling P. J. International Dimensions of Human Resource Management / P. J. Dowling, R. S. Schuler, D. E. Welch. – 2. Aufl. – Boston, 1994. – P. 152.
178. Düfler E. Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen / E. Düfler. – Aufl. 5. – München, Wien, 1997. – S. 322. – (überarb. und erw.).
179. Dunning J. H. Alliance Capitalism and Global Business / J. H. Dunning. – London–New York, 1997.

180. Dunning J. H. Internationalizing Porter's Diamond / J. Dunning // *MIR*. – 1993. – Vol. 33. – Special Issue 2. – S. 7–17
181. Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy* / J. H. Dunning. – Wokingham, 1993.
182. Dyllick T. *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung* / T. Dyllick. – Wiesbaden, 1989, zugl. Habil., St. Gallen, 1988.
183. Egelhoff W. G. *Organizing the Multinational Enterprise. An Information-Processing Perspective* / W. G. Egelhoff. – Cambridge, 1988.
184. Egelhoff W. G. *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model: SMJ: Vol. 9* / W. G. Egelhoff. – 1988. – P. 1–14.
185. Eichengreen B. *The Death-Defying Dollar [Електронний ресурс]* / Barry Eichengreen. – Project Syndicate. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.project-syndicate.org/commentary/eichengreen10>
186. Engelhard J. *Bewertung von Länderrisiken bei Auslandsinvestitionen: Möglichkeiten, Ansätze und Grenzen* / J. Engelhard / *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann. – München, 1992 S. 367–383.
187. Engelhard J. *Verhaltenskodices* / J. Engelhard (hrsg. v. K. Macharzina u M.K. Welge) – In: *HWInt: Stuttgart*, 1989. – Sp. 2155–2168.
188. Evans P. *Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from Practice: Human Resource Management in the International Firm. Change, Globalization, Innovation*, hrsg. v. P. Evans, Y. Doz u. A. Laurent / P. Evans, E. Lank, A. Farquhar. – London, 1989. – P. 113–143, 135.
189. Everling W. *Die Stabsstelle «Beteiligungsverwaltung» in großen Unternehmungen* // *W. Everling*. – 1979. – №8. – S. 435–440, 435.
190. Farmer R. *International Business. An Operational Theory* / R. Farmer, B. Richman. – Homewood, 1966. – P. 111.
191. Fatehi K. *International Management: A Cross-cultural and Functional Perspective* / K. Fatehi. – Upper Saddle River, 1996. – P. 203.
192. Fayerweather J. *Internationale(n) Unternehmung: Macharzina, K. / Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung* / J. Fayerweather. – Stuttgart, 1989.
193. Fayerweather J. *Internationale Unternehmungsruhrung. Ein Begriffssystem* / J. Fayerweather. – Berlin, 1975.
194. Featherstone M. *Consumer Culture & Postmodernism* / M. Featherstone. – London-Newbury Park-New Delhi, 1991.
195. Fischermann T. *Die Yuppies von Bangalore* / T. Fischermann // *Zeitmagazin*. – 1997. – 52. Jg., 11. – S. 24–33.
196. Fisher G. *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective* / G. Fisher // *Intercultural Press*. – Chicago– New York. – 1980. – 1994.

- 197.Fombrun C. J. Global Entanglements. The Structure of Corporate Transnationalism. In: Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization, hrsg. v. V. Pucik, N.M. Tichy u. C. K. Barnett / C. J. Fombrun, Wally S. – New York, 1992. – P. 15–46, 28.
- 198.Foreign & Commonwealth Office // An official handbook. – Britain. – 1991. – P. 469–480.
- 199.Forsgren M. L. Managing the Internationalization Process. The Swedish Case / M. L. Forsgren. – London-New York, 1989. – P. 5.
- 200.Franko L. G. Joint Venture Survival in Multinational Corporations / Franko L. – New York, 1971.
- 201.Franko L. G. The European Multinationals / L. G. Franko. – London, 1976.
- 202.Freeman R. E. Strategic Management. A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston, 1984. – P. 125.
- 203.Gaugier E. Stammhausdelegierte(n), Repatriierung: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / E. Gaugier. – Stuttgart, 1989. – S. 1937–1951.
- 204.Gereffi G. The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World / G. Gereffi. – Princeton, 1983.
- 205.Ghoshal S. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations: SMR: Vol. 34 / S. Ghoshal, N. Nohria. – Vol. 2. – 1993. – P. 23–35, 23.
- 206.Ghoshal S. Internal Differentiation within Multinational Corporations: SMR / S. Ghoshal, R. Nohria. – Vol. 10. – 1989. – P. 323–337.
- 207.Ghoshal S. Global Strategy: An Organizing Framework: SMJ: Vol. 8 / S. Ghoshal. – 1987. – P. 425–440.
- 208.Giddens A. Konsequenzen der Moderne / A. Giddens. – Frankfurt a. M., 1996.
- 209.Glaum M. Internationalisierung und Unternehmenserfolg / M. Glaum. – Wiesbaden, 1996, zugl. Habil., Gießen, 1995.
- 210.Graham J. L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations in an Exploratory Study / J. L. Graham // Journal of International Business Studies. – 1985. – Vol. 16, No. 1. – P. 81–96.
- 211.Graham E. M. Should there be Multilateral Rules on Foreign Direct Investment? In: Governments, Globalization, and International Business / E. M. Graham (hrsg. v. J.H.Dunning). – Oxford, et. al. 1997. – P. 481–505, P. 481.
- 212.Grochla E. Beschaffungspolitik, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / E. Grochla, R. Fieten. – Stuttgart, 1989. – S. 203–214, 208.
- 213.Groenewald H. Personalwirtschaft auf Marktwirtschaftskurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen / H. Groenewald, B. Leblanc. – Neuwied, 1996.

214. Grosse R. Theory in International Business / R. Grosse, J. N. Behrman. – Vol. 1: Transnational Corporations. – 1992. – P. 93–133.
215. Gudykunst W. Bridging differences: Effective intergroup communication / W. Gudykunst. – Newbury Par, 1991. – P. 5.
216. Gudykunst W. B. Culture and Interpersonal Communication / W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey S. – Newbury Park, CA: Sage, 1988. – P. 158.
217. Gudykunst W. B. Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training: Handbook of Intercultural Training / W. B. Gudykunst, M. R. Hammer. – Vol. I: Issues in Theory and Design, hrsg. v. D. Landis u. R. W. Brislin. – New York. – 1983. – P. 118–154, 126.
218. Guiso L. Cultural Biases in Economic Exchange / L. Guiso, P. Sapienza // NBER Working Paper. – 2005. – № 1105.
219. Habermas J. Theorie des kommunikativen Handelns / J. Habermas. – 2 Bde. – Frankfurt a. M., 1981.
220. Haire M. Cultural Patterns in the Role of the Manager / M. Haire, E. E. Ghiselli, L. W. Porter // Industrial Relations. – 1963. – Vol. 12. – № 2.
221. Hake B. Länderrisiko-Analysen – Werkzeug des Controllings / B. Hake // Controlling Magazin. – 1997. – 23. Jg., 4. – S. 240–242.
222. Hall E. T. Hidden Differences. Doing Business with the Japanese / E. T. Hall, V. R. Hall – New York: Doubleday, 1987. – P. 137.
223. Hall E. T. Understanding Cultural Differences. German, French and Americans / E. T. Hall, M. R. Hall. – Yarmourth: Intercultural Press, 1990. – P. 71.
224. Halman L. The European Values Study: A Third Wave / L. Halman. – Tilburg: EVS WORC, 2001.
225. Hambrick D. When Groups consists of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications / D. Hambrick, S. Davidson, S. Snell, Ch. Snow // Organization Studies. – 1998. – Issue 2/19. – P. 195.
226. Hamel G. Managing Strategy Responsibility in the MNC: SMJ / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Vol. 4. – 1983. – P. 341–351.
227. Harrigan K. R. Strategic Alliances and Partner Asymmetries / K. R. Harrigan // MIR. – 1988. – Vol 28, 1. – P. 53–72.
228. Harris P. H. Managing Cultural Differences / P. H. Harris, R. T. Moran. – Houston TX usw, 1991. – P. 59–61. – (3. Aufl.).
229. Harris P. R. Managing Cultural Differences / P. R. Harris, R. T. Moran R. T. – 3<sup>rd</sup> ed. – Houston: Gulf Publishing, 1991. – P. 46.
230. Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35.
231. Heenan D. A. Multinational Organization Development / D. A. Heenan, H. V. Perlmutter. – Reading: Mass, 1979. – P. 17.
232. Herbig P. A. Cross-Cultural Negotiations: Success through understanding / P. A. Herbig, K. E. Kramer // Management Decisions. – 1991. – Vol. 29, No 8. – P. 19–31, P. 21–25.

233. Hirschbrunn H. W. Internationale Führungskräfte-Entwicklung bei der Daimler-Benz AG: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / H. W. Hirschbrunn, C. Schlossberger. – Stuttgart, 1996. – S. 65–81.
234. Hirsch-Kreinsen R. Internationalisierung eines Elektrotechnischen Unternehmens - Das Beispiel ABB: Globalisierung industrieller Produktion. Strategien und Strukturen, hrsg. v. P. Meil / R. Hirsch-Kreinsen, K. J. Wilhelm. – Frankfurt-New York, 1996. – S. 101–122.
235. Hodgetts R. Luthans F. International Management / R. Hodgetts, F. Luthans // Culture, Strategy and Behavior. – New York: McGraw-Hill. – 2000.
236. Hodstede G. Cultural Constraints in Management Theories / G. Hodstede. – Las Vegas, August 1. 1992. – P. 1–21. – (Доповідь представлена на щорічних зборах National Academy of Management).
237. Hofstede G. The Colors of Collars / G. Hofstede // Columbia Journal of World Business 7. – 1972. – Sept. – Oct. – P. 78–158.
238. Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theory Apply Abroad? / G. Hofstede // Organizational Dynamics. – 1980. – P. 42–63, P. 72–80.
239. Hofstede G. Organizing for Cultural Diversity / G. Hofstede // European Management Journal. – 1989. – Vol. 7. № 4. – P. 262–263.
240. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills: Sage, 1984. – P. 151.
241. Hofstede G. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth / G. Hofstede, M. Bond // Organizational Dynamics. – 1988. – Spring. – P. 4–21.
242. Hofstede G. Culture's consequences – international differences in work related values / G. Hofstede. – Beverly Hills, London, New Dehli, 1988. – P. 21.
243. Hofstede G. Culture's consequences – international differences in work related values / G. Hofstede. – 4., gekürzte.
244. Hofstede G. Culture's Consequences, Newbury Park / London/New Delhi / G. Hofstede. – Berlin, 2000. – P. 33. – (In: Kiesel, M./ Ulsamer, R. Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende. Cornelsen Verlag, 1984).
245. Hofstede G. Cultures and Organizations / G. Hofstede. – London, 1994.
246. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills-London, 1980.
247. Hofstede G. Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen-Organisation-Management / G. Hofstede. – Wiesbaden, 1993.
248. Hofstede G. Lokales Denken, globales Handeln / G. Hofstede // Kulturen, Zusammenarbeit und Management. – München. – 1997.
249. Holtbrügge D. Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland. Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-



- Erfahrungsberichte / D. Holtbrügge, M. K. Welge. – Wiesbaden, 1996. – S. 19-43, 23.
250. Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden – Dortmund, 1995. – S. 27.
251. Holtbrügge D. Perspektiven internationaler Unternehmenstätigkeit in der Postmoderne / D. Holtbrügge // Strategische Führung internationaler Unternehmen. Paradoxien, Strategien und Erfahrungen. – Wiesbaden, 1996. – S. 273–292.
252. Режим доступу: <http://www.transparency.de>
253. Hufbauer G. C. Synthetic Materials and the Theory of International Trade / G. Hufbauer. – London, 1966 – P. 23.
254. Hulbert J. M. Managing the Multinational Subsidiary / J. M. Hulbert, W. K. Brandt. – New York, 1980.
255. Hünérber R. Internationales Marketing / R. Hünérber. – Landsberg, Lech, 1994. – S. 63.
256. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer. – Boston: Mass, 1960. – P. 23.
257. Inglehart R. Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt / R. Inglehart. – Frankfurt a. M. – New York, 1989. – S. 88–489.
258. R. Immelt J. R., Govindarajan V., Trimble C. How GE Is Disrupting Itself (how General Electric has switched to selling products originally aimed at developing country markets to the USA) // Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble // Harvard Business Review. – Oct 2009. – Volume: 87. – Issue: 10. – pp.56-65
259. ITU. The World in 2010 – Режим доступу: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>
260. Jahrreiß W. Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze / W. Jahrreiß. – Berlin, 1984. – S. 93. , zugl. Diss., Köln 1983.
261. Jarillo J. C. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain: SMJ / J. C. Jarillo, J. I. Martinez. – Vol. 11. – 1990. – S. 501–512.
262. Jacobs E. Navigating cultural difference / Emma Jacobs. – Financial Times. – 2010. – July 20. – p. 20
263. Jeannet J. P./ Hennessey H. D.: Global Marketing Strategies. Third edition / J. P. Jeannet, H. D. Hennessey. – Boston: Houghton Mifflin Co, 1995.
264. Jeannet J.P. Global Marketing Strategies / J.P. Jeannet, H. D Hennessey. – 3rd Edition. – Boston, 1995. – P. 346–531.

265. Johnson H. G. The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation / H. Johnson // The International Corporation, Kindleberger. – Cambridge: Mass, London, 1970. – P. 35, 41.
266. Jongeward A. M. Everybody wins: Transactional Analysis Applied to Organizations. Reading, Mass. / A. M. Jongeward. – Addison-Wesley, 1973.
267. Jowitt K. New World Order: The Leninist Extinction / K. Jowitt. – Berkeley: University of California Press, 1992.
268. Jungnickel R. «Global sourcing» ohne Entwicklungsländer? – Der Einfluß neuer Technologien: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, hrsg. v. M.K. Welge / R. Jungnickel. – Stuttgart, 1990. – S. 29–48.
269. Kanungo R. N. A Cross-Cultural Study of Managerial Job Attitudes / R. N. Kanungo, R. W. Wright // Journal of International Business Studies. –1983. – Fall. – P. 42–63.
270. Kasper H. Organisationskultur: über den Stand der Forschung / H. Kasper. – Wien, 1992. – P. 153.
271. Keenan E. Muscovites Political Folkways / E. Keenan // Russian Review. – 1986. – vol. 45. – P. 115-181.
272. Keller V. E. Comparative Management / V. E. Keller. – In: Macharzina K. Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung / K. Macharzina, M. K. Welge (Hrsg.): Stuttgart, 1989. – S. 232.
273. Keller V. E. Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Management Forschung / V. Keller. – Bern-Stuttgart, 1982. – S. 114.
274. Kenter M. E. Die Reintegration von Stammhausdelegierten. Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung.: Personelle Aspekte im Internationalen Management, hrsg. v. E. Dülfer / M. E. Kenter, M. K. Welge. – Berlin, 1983. –S. 173–200, 176.
275. Kenter M. E. Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften - Instrumente und Effizienz / M. E. Kenter. – Frankfurt, 1985.
276. Kenwood A. G. / Loughheed, A. L. The Growth of the International Economy / A. G. Kenwood, A. L. Loughheed, 1820–1990, London–New York, 1992.
277. Keynes J. M. An Open Letter To President Roosevelt [Електронний ресурс] / John Keynes // New York Times. –1933. – 16 December. – Режим доступу: <http://newdeal.feri.org/keynes2.htm>
278. Kiesel M. Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende / M. Kiesel, R. Ulsamer. – Cornelsen Verlag: Berlin, 2000. – S. 34-37.
279. Killing J. P. Strategies for Joint Ventures Success / J. P. Killing. – New York, 1983. – P. 56.
280. Kissinger H. A. White House Years / H. A. Kissinger. – Boston MA, 1979.
281. Klein H. J. Internationale Verbundproduktion. Integrierte Produktionssysteme internationaler Unternehmungen / H. J. Klein. – Gießen, 1993. – S. 34.

282. Knickerbocker F. T. Oligopolistic Reaction und Multinational Enterprise / F. Knickerbocker Boston: Mass, 1973. – S. 4.
283. Kogut B. Research Notes and Communications – A Note on Global Strategies / B. Kogut // SMJ. – 1989. – Vol. 10. – P. 383-389.
284. Kolberg W. Internationale Präsenzstrategien / W. Kolberg. – Kiel, 1989. – S. 4.
285. Kopper E. Multicultural Workgroups and Project Teams / E. Kopper // Bergemann N. (Hrsg.): Interkulturelles Management / N. Bergemann/. – Heidelberg, 1992. – P. 129.
286. Kopper E. Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior / E. Kopper // International Journal of Intercultural Relations. – 1993. – Vol. 17. – P. 167–184. – P. 4.
287. Kopper E. Der globale Manager: ein kultureller Verwandlungskünstler / E. Kopper, R. Kiechl // Management Zeitschrift. – 1991. – 60. Jg., 2. – S. 61–64.
288. Kopper E. Multicultural Workgroups and Project Teams: Interkulturelles Management, hrsg. v. N. Bergemann u. A. L. J. Sourisseaux / E. Kopper. – 2. Aufl. – Heidelberg. – 1996. – P. 229–254.
289. Kothari V. Internationales Management Training der Henkel-Gruppe – Geschichte, Erfahrungen und Visionen / V. Kothari, A. – Stuttgart, 1995. – P. 161. – (Helling In: Internationales Change Management. Scholz J. M. (Hrsg.).
290. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – Prentice Hall International. Englewood Cliffs. NJ, 1994. – P. 143–497.
291. Koubek N. Gewerkschaften, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / N. Koubek. – Stuttgart, 1989, S. 750–757.
292. Krämer K. Strategisches Agieren mit internationalen Organisationen / K. Krämer. – Frankfurt, a.M. et al. 1997. – S. 34. – (zugl. Diss., Eichstätt 1996 з деякими змінами).
293. Kreutzer R. Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing. Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze / R. Kreutzer. – Wiesbaden, 1989.
294. Kroeber A. L. Culture: a critical review of concepts and definitions / A. L. Kroeber, C. Kluckhohn // Cambridge-Mass. – 1952. – P. 43.
295. Kroeber-Riel W. Kommunikationspolitik. Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive / W. Kroeber-Riel // Marketing ZFP, 1991. Heft 3.III. Quartal. – S. 164-171, S. 502.
296. Kroeber-Riel W. Zukünftige Strategien und Techniken der Werbung / W. Kroeber-Riel // zfbf.42. 6/90. 1990. –S. 481–491, S. 505–530.
297. Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? – The New York Times. – 2009 – 2 September. Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>
298. Kumar B. N. Personalpolitische Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen: Exportnation Deutschland, hrsg. v. E. Dichtl a O. Issing / B. N. Kumar. – 2. Aufl. – München. – 1992. – S. 305–336, 331.

- 299.Kutschker M. Netzwerke internationaler Unternehmungen / M. Kutschker, M. Schmid // Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt. – Ingolstadt. – 1995. – Nr. 64. – S. 25.
- 300.Kux B. Marketing im globalen Wettbewerb / B. Kux, Rall. – Stuttgart u.a., 1990. – S. 73–84. – (In: Welge, V. K. (Hrsg.) Meffert, H./Althans, J. Internationales Marketing).
- 301.Lacey R. The Kingdom: Arabia & the House of Sa'ud / R. Lacey. – New York, 1982. – P. 464.
- 302.Laurent A. The cultural diversity of western conceptions of management? / A. Laurent // In: International studies of management and organizations. – 1983. – Spring-Summer. – P.75–96, P. 75–96.
- 303.Laurent A. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management / A. Laurent // International Studies of Management and Organisation. – 1983. – Vol. 13. № 1–2. – P. 75-96.
- 304.Lecher W. Zur aktuellen Lage der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften in den 12 EG-Ländern: europäische Integration der Gewerkschaftsbewegung, hrsg. v. W. Däubler u. W. Lecher / W. Lecher, R. Naumann. – Köln, 1991. – S. 15–130, 15.
- 305.Leitherer E. Globales versus marktspezifisches Produkt-Design / E. Leitherer // Welge, M. K. (Hrsg.), 1989. – S.85-91, S. 85–91.
- 306.Levitt T. The Globalization of Markets: HBR: Vol. 61 / T. Levitt. – 1983. – Vol. 3. – P. 92-102, 94.
- 307.Levitt Th. The Globalization of Markets / Th. Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – May–June. – P. 94.
- 308.Linke M.I. Konzeptionen für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte. Eine empirische Vergleichsstudie in deutschen und amerikanischen Unternehmungen. – Münster, 1996.
- 309.Lipson H. A. Marketing Policy Decisions Facing International Marketers in the Less-Developed Countries / H. A. Lipson, D. F. Lamont // Journal of Marketing. – 1969. – Vol.33, Nr. 4. – P. 24, P. 24.
- 310.Logger E. Compensation and Appraisal in an International Perspective: International Human Resource Management. An Integrated Approach, hrsg. v. A.-W. Harzing u. J. Van Ruysseveldt / E. Logger, R. Vinke, F. Kluytmans. – London-Thousand Oaks-New Delhi, 1995. – P. 144–155, 151.
- 311.Lowenbourg H.L.v. Handbuch der Zahlen und Symbole. Geschichte – Theorie – Wissen – Praxis / H.L.v. Lowenbourg. – München: Orbis Verlag, 1993. – S. 108-161.
- 312.Macharzina K. Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm / K. Macharzina, J. Engelhard // MIR. – 1991. –Vol. 31, Special Issue. – P. 23–43.
- 313.Macharzina K. Mitbestimmung / K. Macharzina. – In: HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 1477–1498. – (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge).

314. Macharzina K. Organisation der internationalen Unternehmen-aktivität: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann / K. Macharzina. – München, 1992. – S. 591–607, 597.
315. Machungwa P. D. Work Motivation in a developing Countries / P. D. Machungwa, N. Schmitt // Journal of Applied Psychology. – 1983. – February. – P. 28–41.
316. Mahari J. I. Codes of Conduct für multinationale Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und juristischer Gesichtspunkte: Diss. / Mahari J. I. – St. Gallen., 1985.
317. Mantow W. Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland. Ausgearbeitet im Auftrag der Deutsche Shell AG / W. Mantow. – Hamburg, 1995.
318. Martin H. P. Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand / H. P. Martin, H. Schumann. – Hamburg: Reinbek, 1996. – S. 137.
319. Martinez J. I. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations: JIBS: Vol. 20 / J. I. Martinez, J. C. Jarillo. – Vol. 3. – 1989. – P. 489–514, 506.
320. Martinez J. I. Coordination Demands of International Strategies: JIBS: Vol. 22 / J. I. Martinez, J. C. Jarillo. – Vol. 3. – 1991. – P. 429–443, 433.
321. Mayer B. Innovation und Unternehmungskultur: Die Hilti AG fördert weltweit Kommunikation und Teamfähigkeit / B. Mayer // Personalwirtschaft. – 1998. – № 2. – P. 151.
322. Mayrhofer W. Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen / W. Mayrhofer. – Stuttgart, 1996. – S. 242.
323. Mead R. International Management: Cross-Cultural Dimensions / R. Mead. – Cambridge, 1994. – P. 271.
324. Mead R. Cross-Cultural Management Communication / R. Mead. – Chichester, 1990. – P. 130.
325. Meaning of Work International Research Team. The meaning of Working: An International Perspective. – London: Academic Press, 1985. – 95–117.
326. Meffert H. Internationales Marketing-Management / H. Meffert, J. Bolz. – Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer Verlag, 1988. – S. 141.
327. Meffert H. Internationales Marketing / H. Meffert, J. Althans. – Stuttgart-Berlin-Köln, 1982. – S. 59, 49.
328. Meffert H. Timingstrategien des internationalen Markteintritts / H. Meffert, C. Pues // Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. – Wiesbaden. – 1997. – S. 253–266, 261.
296. Meffert H. Implementierungsprobleme globaler Strategien: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, hrsg. v. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1990. – S. 93–115, 106.
297. Meffert H. Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen: ZfB / H. Meffert. – 56. Jg. – 1986. – S. 689–712.

298. Meffert H. Marketingstrategien, globale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1989. – S. 1412–1427, 1424.
299. Meissner H. G. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem / H. G. Meissner, S. Gerber // BfuP. – 1980. – 32. Jg., 3. – S. 217–228.
300. Meissner H. G. Strategisches Internationales Marketing / H. G. Meissner. – 2. Aufl. – München-Wien, 1995.
301. Meissner H.G. Joint Venture / H.G. Meissner // HWF; (hrsg. v. Büschgen H.E.). – Stuttgart, 1976. – Sp. 917–924.
302. Mendenhall M. Expatriate Selection, Training and Career Pathing. A Review and Critique / M. Mendenhall, E. Dunbar, G.R. Oddou // HRM. – 1987. – Vol. 26, 3. – S. 331–345.
303. Miles R. Macro Organizational Behavior / R. Miles. – Santa Monica, 1980.
304. Mintzberg H. Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations / H. Mintzberg. – New York, 1989.
305. Mishkin F. Monetary Policy Flexibility, Risk Management, and Financial Disruption // Speech at the Federal Reserve Bank of New York. – 2008. – January 11 // [federalreserve.gov/newsevents/speech/mishkin20080111a.htm](http://federalreserve.gov/newsevents/speech/mishkin20080111a.htm)
306. Moecke H. J. Grundlagen des internationalen Handelsrechts / H. J. Moecke. – Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven; (hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle). – Wiesbaden, 1997. – S. 371–395.
307. Müller B. International Advertising. Communication Across Cultures / B. Müller. – USA: Belmont, 1996.
308. Müller-Stewens G. Motive zur Bildung Strategischer Allianzen / G. Müller-Stewens, A. Hillig. – Wegweiser für Strategische Allianzen; (hrsg. v. C. Bronder u. R. Pritzel). – Frankfurt a.M. et al., 1992. – S. 65–101.
309. Nadler L. B. Culture and the Management of Conflict Situations / L. B. Nadler, M. K. Nadler, B. J. Broome. – Gudykunst W. P. Communication, Culture and Organizational Processes / W. P. Gudykunst, L. P. Stewart, S. Ting-Toomey (Eds.) // International and Intercultural Communication Annual. – 1985. – Vol. IX. – P. 87–114. – Beverly Hills: Sage, 1996.
310. Nagashima A. A. Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products / A. A. Nagashima // Journal of Marketing. – 1970. – Vol. 34, Jan.
311. Nath R. Role of culture in cross-cultural and organizational research / R. Nath // Advances in International Comparative Management. – 1986. – 2.
312. Negandhi A. Beyond Theory Z / A. Negandhi, M. K. Welge. – Greenwich-London, 1984.
313. Nevett T. Differences Between American and British Television Advertising: Explanations and Implications / T. Nevett // Journal of Advertising. – 1992. – 21. – pp. 61–71.

314. Nevis E. C. Cultural Assumption and Productivity: The United States and China / E. C. Nevis // Sloan Management Review. – 1983. – Spring.
315. Nieschlag R. Marketing / R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen. – Berlin: Dunker & Humboldt, 1991.
316. Nonaka I. Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Frankfurt a. M.-New York, 1997.
317. Nonaka I. Managing Globalization as a Self-Renewing Process: Experiences of Japanese MNCs / I. Nonaka // In: Managing the Global Firm; ( hrsg. v. C.A. Bartlett, Y. Doz u. G. Hedlund). – London-New York, 1990. – S. 69–94.
318. Nutzung der Medien trennt Europa. – Horizont. – 1998. – 21. – Mai. – p. 6.
319. OECD: Towards a New Global Age. Challenges and Opportunities. – Paris 1997.
320. Ohmae K. Macht der Triade / K. Ohmae. – Wiesbaden, 1985.
321. Ohmae K. The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies / K. Ohmae. – New York, 1995. – (MNEs. JIBS, Vol. 16, 3. – 1985. – S. 1–20.).
322. Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990.
323. Ott S. T. The organizational culture perspective / S. T. Ott. – Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1989.
324. Paldam Martin. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement / Martin Paldam // Journal of Economic Surveys. – 2000. – Vol. 14; Issue 5. – pp. 629–654, p. 6.
325. Papanastassiou M. Technology Sourcing and the Strategic Roles of Manufacturing Subsidiaries in the U.K.: Local Competences and Global Competitiveness / M. Papanastassiou, R. Pearce // MIR. – 1997. – Vol. 37, 1. – S. 5–25.
326. Paper 7730. – University Library of Munich. – Germany, 2007.
327. Papp D. S. Contemporary International Relations. Frameworks for Understanding / D. S. Papp. – 5. Aufl. – New York–London, 1997.
328. Paul T. Globales Wertschöpfungsmanagement. Forschung & Entwicklung-Produktion-Marketing/Vertrieb / T. Paul. – Wiesbaden, 1998. – (zugl. Diss., Dortmund, 1997).
329. Pausenberger E. Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe / E. Pausenberger // Das Wirtschaftsstudium. – 1982. – 3. – S. 118, 1982. – 7. – S. 118.
330. Pausenberger E. Alternative Internationalisierungsstrategien / E. Pausenberger // Internationalisierung von Unternehmungen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. – Stuttgart, 1994. – S. 1–30. – (hrsg. v. E. Pausenberger).
331. Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart, 2000. – S. 23.
332. Perlitz M. Die Risikoaufteilung zwischen Technologiegebern und ßnehmern in internationalen Technologievertraegern / M. Perlitz (Pausenberger E. (Hrsg.) // Internationales Management. – Stuttgart, 1981. – S. 95 ff.

333. Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – 3. Aufl. – Stuttgart-Jena, 1997.
334. Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – 4., bearb. Aufl. – Stuttgart, 2000.
335. Perlmutter H. V. Cooperate to Compete Globally / H. V. Perlmutter, D.A. Heenan // HBR. – 1986. – Vol. 64, 2, 8. – P. 136–152.
336. Perlmutter H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation / H. Perlmutter // CJWB. – Vol. 4, 1. – 1969. – S. 9–18.
337. Pettegrew A. M. On studying Cultures, Administrative Science Quarterly / A. M. Pettegrew, 1979. – P. 579–581
338. Pfeifer J. How Not to Lose the Trade Wars by Cultural Gaffes / J. Pfeifer // Smithsonian 18. – 1988. – № 10. – P. 145–56.
339. Plummer J.T. The Concept and Application of Life-Style Segmentation / J.T. Plummer // Journal of Marketing. – 1974. – 38. – pp.33-37.
340. Polanyi M. The Tacit Dimension / M. Polanyi. – Garden City: New York, 1967.
341. Polley R. B. Coalition, mediation and scapegoating: General Principles and cultural variation / R. B. Polley // International Journal of Intercultural Relations. – 1989. – Vol. 13. – P. 165–181.
342. Poole M. Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity / M. Poole. – London, 1996.
343. Popp G. E. International Study on Intrinsic Motivation Composition / G. E. Popp, H. Davis, T. T. Herbert // Management International Review 26. – 1989. – 13.
344. Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden: Gabler, 1989.
345. Porter M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. – Wiesbaden, 1989.
346. Porter M. E. Globaler Wettbewerb, Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden, 1989.
347. Porter M. E. Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept / M. E. Porter (Globaler Wettbewerb, hrsg. v. M. E. Porter). – Wiesbaden, 1989. – S. 17–68.
348. Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile / M. E. Porter. – Wien, 1993.
349. Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. E. Porter. – München, 1991.
350. Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. V. Posner // Economic Papers: Oxford. – 1961. – Vol. 13, 3. – S. 323–341.
351. Posth M. Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures / M. Posth, G. Bergmann (hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle): Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven. – Wiesbaden, 1997. – S. 535–552.



352. Posth M. Erfahrungen von Volkswagen beim Einstieg, Aufbau und Führung von Gemeinschaftsunternehmen in der Volksrepublik China / M. Posth (hrsg. v. N. Kumar u. H. Haussmann): Handbuch der internationalen Unternehmens-tätigkeit. – München, 1992. – S. 1013–1030.
353. Powell W. W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organiza-tion / W. W. Powell (hrsg. v. B.M. Staw u. L.L. Cummings) // Research in Or-ganizational Behavior. – 1990. –Vol. 12. Greenwich, Conn., S. 295–336.
354. Prahalad C. K. The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision / C. K. Prahalad, Y. L. Doz. – New York, 1987.
355. Prahalad C. K. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Para-digm? / C. K. Prahalad, G. Hamel // SMJ. – 1994. –Vol. 15, Special Issue. – S. 5–16.
356. Price Waterhouse. Schweizer Firmen in den USA / Price Waterhouse. – Zürich: Price Waterhouse, 1989.
357. Price, Don K. The scientific estate / Don K. Price. – Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 1965. –P. 327
358. Proff H. Bedeutung der zunehmenden Regionalisierung der Weltwirtschaft für die Gesamtunternehmensstrategien international diversifizierter Unterneh-men / H. Proff // ZfB. – 1997. – 67. Jg., 5/6. – S. 601–623.
359. Pucik V. Globalization and Human Resource Management / V. Pucik (hrsg. v. V. Pucik, N. M. Tichy u. C. K. Barnett) // Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization. – New York et al., 1992. – S. 61–81.
360. Pugh D. S. Struktur und strukturelle Änderungen in europäischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes: Eine vergleichende Studie / D. S. Pugh, T. A. T. Clark, G. R. Mallory (hrsg. v. C. Scholz u. J. Zentes. Bd. 1) // Strategisches Euro-Management. – Stuttgart, 1995. – S. 227–245.
361. Punnett B. J. Hofstede's Value Survey Module: To Embrace or Abandon? / B. J. Punnett, S. Withane (hrsg. v. S. B. Prasad) // Advances in International Comparative Management. – 1990. –Vol. 5. – S. 69–89.
362. Putter S. M. The Russian Managers' Beliefs about Work: Beyond the Stereotypes / S. M. Putter, D. J. McCarthy, A. I. Naumov // Journal of World Busi-ness. – 1997. – Vol. 32, №3.
363. Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA. – 1982.
364. Quelch J. The Return of the Country Manager / J. Quelch, H. Bloom // The McKinsey Quarterly. – 1996. – Vol. 32, 2. – S. 30–43.
365. Rail W. Internationale Strategische Allianzen: Wege zum Erfolg / W. Rail (hrsg. v. E. Pausenberger). – Internationalisierung von Unternehmungen. Stra-tegien und Probleme ihrer Umsetzung. – Stuttgart, 1994. – S. 31–46.
366. Reich R. Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie / R. Reich. – Frankfurt a. M.–Berlin, 1993.

367. Reineke R.-D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R.-D. Reineke. – Wiesbaden, 1989. – (zugl. Diss., Münster, 1989).
368. Rhinesmith S. H. A Manager's Guide to Globalization / S. H. Rhinesmith. – Homewood, IL: Business One Irwin, 1993.
369. Robock S. H. International Business and Multinational Enterprises / S. H. Robock, K. Simmonds. – The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences: Boston – Irwin.
370. Rosener J. B. Ways Women Lead / J. B. Rosener // Harvard Business Review, 1990, Nov.–Dec.
371. Roth R. F. International Marketing Communications / R. F. Roth. – Chicago: Crain Books, 1982.
372. Rothman M. Industrial Relations Around the World / M. Rothman, D. R. Briscoe, R. C. D. Nacamulli (Hrsg.). – Berlin-New York, 1993.
373. Rugman A. M. New theories of the multinational enterprise: an assessment of international theory / A. M. Rugman // Bulletin of Economic Research, 1986. – S. 101 ff.
374. Rühl I. Ein Benimm-Guide für die wichtigsten Handelspartner Deutschlands / I. Rühl // Der Karriereberater. – 1997. – Nr. 6.
375. Sachs R. Leitfaden Außenwirtschaft / R. Sachs, R. E. Kamphausen. – 6. Aufl. – Wiesbaden, 1996.
376. Schaechter A., Stone M. R., Zelmer M. Adopting Inflation Targeting: Practical Issues for Emerging Market Countries [Електронний ресурс]. – International Monetary Fund: December 19, 2000. – Режим доступу: <http://www.imf.org/external/pubs/nft/op/202/index.htm>
377. Sacra M. A. Die Bedeutung des kulturellen Umfelds für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen / M. A. Sacra. – 1998. – (Innagural-Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum: Ludwig-Maximilians-Universität München).
378. Sandrock O. Internationale Schiedsgerichtsbarkeit bei internationaler Unternehmenstätigkeit / O. Sandrock (hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit. – München, 1992. – S. 142–158.
379. Schein E. H. Organizational culture and leadership – a dynamic view / E. H. Schein. – 2. Aufl. – San Francisco, Washington, London, 1992.
380. Scherm E. Individualisierung im internationalen Personalmanagement: Notwendigkeit, Möglichkeiten, Grenzen / E. Scherm (hrsg. v. C. Scholz. Stuttgart-Berlin-Köln). – Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, 1997. – S. 55–80.
381. Scherm T. Internationales Personal Management / T. Scherm. – München-Wien, 1995.

- 382.Schmid S. Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte-Reflexionen-Implicationen / S. Schmid (zugl. Diss., Eichstätt 1996). – Wiesbaden, 1996.
- 383.Schneider D. J. G. Datenbankgestützte Marktselektion. Eine methodische Basis für Internationalisierungsentscheidungen / D. J. G. Schneider, R. U. Müller. – Stuttgart, 1989.
- 384.Schneider D. J. G. Distributionspolitik und Vertriebswege bei internationaler Unternehmenstätigkeit / D. J. G. Schneider (hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit. – München, 1992. – S. 735–755.
- 385.Schneider S. Managing across cultures / S. Schneider, J.-L. Barsoux. – London-New York, et al. 1997.
- 386.Schneider U. Globalisierung und Regionalisierung als Herausforderung für das Führungskräfte-Management / U. Schneider (hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf. Stuttgart): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, et al. 1996 (a). – S. 127–144.
- 387.Scholl R. F. Internationalisierungsstrategien / R. F. Scholl (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge) // HWInt. – Stuttgart, 1989. – Sp. 983–1002.
- 388.Schöllhammer H. Personalwesen in multinationalen Unternehmen / H. Schöllhammer (hrsg. v. E. Gaugier u. W. Weber) // HWP. – 2. Aufl. – Stuttgart, 1992. – Sp. 1863–1880.
- 389.Scholz C. Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen / C. Scholz. – 4. Aufl. – München, 1994.
- 390.Schoppe S. G. Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftlehre / S. G. Schoppe (Hrsg.). – München, 1991.
- 391.Schreyögg G. Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen / G. Schreyögg // BfuP. – 1990. – 42. Jg., 5. – S. 379–390.
- 392.Schroeder M. Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien / M. Schroeder. – München: Fischer Verlag, 1994.
- 393.Schroll-Machl S. Die Zusammenarbeit in internationalen Teams – eine interkulturelle Herausforderung dargestellt am Beispiel USA – Deutschland / S. Schroll-Machl (J. M. Scholz (Hrsg.): Internationales Change-Management.– Stuttgart, 1995.
- 394.Schütze R. A. Schiedsgericht und Schiedsverfahren / R. A. Schütze. – München, 1991.
- 395.Seccia A. Effects of political-economic integration and trade liberalization on export of Italian Quality Wines Produced in Determined Regions (QWPDR) / A. Seccia, F.Santeramo, G. de. Blasi, D. Carlucci – MPRA.
- 396.Seidlitz P. Chinesen sind die zähesten Unterhändler / P. Seidlitz // Handelsblatt. – 1997. – No. 143. – P. 13.
- 397.Seth A. Indiens Computerkids / A. Seth // New World. – 1997. – 2. – S. 10–18.

398. Shenkar O. The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms / O. Shenkar, S. Ronen // *Journal of Applied Behavioral Science*. – 1987. – Vol. 23. – No. 2. – P. 263–275.
399. Smith J. M. H. Teamentwicklung eines multikulturelles und interdisziplinären Projektteams / J. M. H. Smith (Kopper / Kiechl (Hrsg.). – Zürich, Globalisierung: Von der Vision zur Praxis, 1997.
400. Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // *European Management Journal*. – 1997. – Vol. 15. Febr. – No. 1.
401. Sorensen R. S. How Multinationals View Marketing Standardization / R. S. Sorensen, U. E. Wiechmann // *HBR*. – 1975. – Vol. 53, 3. – S. 38–54 u. S. 166–167.
402. Staehle W. H. Internationale Arbeitsbeziehungen / W. H. Staehle (hrsg. v. G. Endruweit et. al): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen: Deutschland, Österreich, Schweiz*, Berlin-New York, 1985. – S. 201–212.
403. Staffelbach B. Ethik im internationalen Management / B. Staffelbach (hrsg. v. C. Scholz u. J. Zentes). – *Strategisches Euro-Management*. – Bd. 2. – Stuttgart, 1998. – S. 111–129.
404. Steffen S. Werbepolitik multinationaler Unternehmen / S. Steffen. – Berlin: Duncker & Humblot, 1982.
405. Stehn J. Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz / J. Stehn. – Tübingen, 1992.
406. Steinmann H. Unternehmungsethik / H. Steinmann, A. Löhr (hrsg. v. H. Corsten u. M. Reiß): *Handbuch Unternehmungsführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen*. – Wiesbaden, 1995. – S. 79–89.
407. Stopford J. M. Managing the Multinational Enterprise / J. M. Stopford, L. T. Wells. – New York, 1972.
408. Sydow J. Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen – Managementprozesse in Netzwerkstrukturen. Management aus soziologischer Sicht. Unternehmungsführung, Industrie- und Organisationssoziologie / J. Sydow (hrsg. v. H.-D. Ganter u. G. Schienstock). – Wiesbaden, 1993. – S. 47–82.
409. Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Wiesbaden, 1994. – (zugl. Habil., Berlin 1991/92).
410. Symington W. Learn Latin America's Culture / W. Symington // *The New York Times*. – 1983. – September 23.
411. The Political Economy of Political Reform / Jon Williamson, Editor. – Washington: Institute for International Economics, 1994. – 614 p.
412. Teece D. The Multinational Enterprise: Market Tailure and Market Power Consideration / D. Teece // *Sloan Management Review*. – 1981. – Vol. 22. – S. 3 ff.
413. Teubner G. Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung / G. Teubner (hrsg. v. W. Krohn u. G. Küppers). – *Emergenz: Die*

- Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. – Frankfurt a. M., 1992. – S. 189–216.
414. Thompson J. D. Organizations in Action / J.D. Thompson et al.. – New York, 1967.
415. Thorelli H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies / H. B. Thorelli // SMJ. – Vol. 7. – 1986. – S. 37–51.
416. Thurow L. Die Zukunft des Kapitalismus / L. Thurow. – Düsseldorf, 1996.
417. Tietz B. Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung / B. Tietz. – 2. Aufl. – Landsberg a.L., 1991.
418. Toyne B. Global Marketing Management. A Strategie Perspective. / B. Toyne, P. G. P. Walters et al. – 2. Aufl. – Boston : Mass, 1993.
419. Trice H. M. The culture of work organizations / H. M. Trice, J. M. Beyer. – Englewood Cliffs-N. J.: Prentice-Hall, 1992.
420. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompenaars. – London: The Economist Books Ltd, 1993.
421. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, Hampden-Turner. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York: McGraw-Hill, 1998.
422. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business / F. Trompenaars. – London, 1993.
423. Trompenaars F. Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht / F. Trompenaars et al. – Düsseldorf, 1993.
424. Truckman B. W. Group composition and group performance of structured and unstructured tasks / B. W. Truckman // JESP. – 1967. – Nr. 3.
425. Tung R. L. Handshakes across the sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success / R. L. Tung // Organizational Dynamics. – 1991. – Vol. 19, – No.3. – P. 30–40.
426. Tung R. L. How negotiate with the Japanese / R. L. Tung // California Management Review. – 1984. – Vol.26. – No 4. – P. 241–244.
427. Tung R. L. Selection and Training Procedures of U. S., European, and Japanese Multinationals / R. L. Tung // CMR. –1982. – Vol. 25,1. – S. 57–71.
428. Tung R. L. The New Expatriates. Managing Human Resources Abroad / R. L. Tung. – Cambridge: Mass, 1988.
429. U. S. Department for Commerce, 1999. – p. 166.
430. Ueno S. The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: an Empirical Study / S. Ueno, U. Sekaran // Journal of International Business. – 1992. – Winter.
431. Ulrich P. Management / P. Ulrich, E. Fluri. – 6. Aufl. – Bern-Stuttgart, 1992.
432. Usunier J. Interkulturelles Marketing / J. Usunier, B. Walliser. – Wiesbaden, 1993.
433. Usunier J.-C. G. Business Time Perceptions and national Cultures: a comparative Survey / J.-C. G Usunier // Management International Review. – 1991. – 3.

434. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle / R. Vernon // Quarterly Journal of Economics. – 1966. – Vol. 80. – S. 190–207.
435. Vernon, R.: Sovereignty at Bay: Ten Years After. In: International Organization, Vol. 35, 3, 1981, S. 517–529.
436. Vernon R. Sovereignty at Bay: Twenty Years After / R. Vernon // Millennium Journal of International Studies. – 1991. – Vol. 20, 2. – S. 191–195.
437. Vogt A. O. Korruption im Wirtschaftsleben. Eine betriebswirtschaftliche Schaden-Nutzen-Analyse / A. O. Vogt. – Wiesbaden, 1997. – (zugl. Diss., Mannheim, 1996).
438. von Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung / E. von Keller (hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer). – HWFü. – 2. Aufl. – Stuttgart, 1995. – Sp. 1297–1406.
439. von Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung / E. von Keller (hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer). – HWFü. – Stuttgart, 1987. – Sp. 1285–1294.
440. Vorfelder J. Brent Spar oder die Zukunft der Meere / J. Vorfelder. – München, 1995.
441. Wagner H. Internationale Organisationen / H. Wagner (hrsg. v. G. Enderle et al). – Lexikon der Wirtschaftsethik: Freiburg-Basel-Wien, 1993. – Sp. 466–473.
442. Wallace C.D. Foreign Direct Investment in the Third World. U. S. Corporations and Government Policy / C. D. Wallace (hrsg. v. C.D. Wallace). – Foreign Direct Investment in the 1990s. A New Climate in the Third World: Dordrecht-Boston-London, 1990. – S. 148–172.
443. Walldorf E.G. Auslandsmarketing. Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts / E. G. Walldorf. – Wiesbaden: Gabler, 1987.
444. Watanabe S. Multinational Enterprises, Employment and Technology Adaptions / S. Watanabe // International Labour Review. – 1981. – Vol. 120, 6. – S. 693–710.
445. Weiss S. E. Negotiating with «Romans» – Part 1 / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – 1994. – Vol. 35. – No. 2. – P. 51–61.
446. Weiss S. E. The Long Path to the IBM-Mexico Agreement: An Analysis of the Microcomputer Investment Negotiations, 1983–86 / E. S. Weiss // Journal of International Business Studies. – 1990. – Vol. 21. – No. 3. – P. 565–569.
447. Welge M. Internationales Management / M. Welge, D. Holtbruegge, 1998. – S. 46.
448. Welge M. K. Planung. Prozesse-Strategien-Maßnahmen / M. K. Welge, A. Al-Laham. – Wiesbaden, 1992.
449. Welge M. K. Netzwerkmanagement in globalen Unternehmungen. Eine empirische Studie in Europäischen MNU's. Arbeitsbericht Nr. 21 des Lehrstuhls für Unternehmensführung / M. K. Welge, R. Böttcher, T. Paul. – Dortmund, 1996.

450. Welge M. K. Das Konzept der globalen Rationalisierung / M. K. Welge (hrsg. v. W. Lück u. V. Trommsdorff). – Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre: Berlin, 1982. – S. 171–189.
451. Welge M.K. Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt / M. K. Welge (Hrsg.). – Stuttgart, 1990.
452. Welge M.K. Management in deutschen multinationalen Unternehmungen / M. K. Welge. – Stuttgart, 1980.
453. Welge M.K. Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte / M. K. Welge (hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge). – HWInt: Stuttgart, 1989. – Sp. 1590–1602.
454. White R. E. Organizing for World-Wide Advantage. Managing the Global Firm / R. E. White, T. A. Poynter (hrsg. v. C.A. Bartlett, Y. Doz u. G. Hedlund). – London-New York, 1990. – S. 95–113.
455. Wilkes M.W. Farbe kann verkaufen helfen / M. W. Wilkes // Marketing Journal. – 1977. – № 2. – pp. 112.
456. Williams K. S. Behavioural Aspects of Marketing / K. S. Williams. – London, Melbourne, Auckland: Heinemann Professional Publishing, 1988.
457. Williams K. S. Constant questions or constant meanings? Assessing intercultural motivation in alcoholic drinks / K. S. Williams // Marketing and Research Today. – 1991. – August. – P. 169-177.
458. Williamson O.E. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen / O. E. Williamson. – Tübingen, 1990.
459. Willke H. Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. Supercontrolling. Vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden / H. Willke (hrsg. v. R. Eschenbach). – Wien, 1989. – S. 63–96.
460. Williamson J. Differing Interpretations of the Washington Consensus // Distinguished Lectures Series. № 17. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management (WSPiZ) and TIGER. – Warsaw, 2005. – [Електронний ресурс: <http://www.tiger.edu.pl/publicacje/dist/williamson.pdf>]
461. Williamson J. In Search in a Manual of Technopols / Williamson John // The Political Economy of Political Reform / Jon Williamson, Editor. – P. Washington: Institute for International Economics, 1994. – P. 26-28
462. Wills J. R. Attitudes Toward Advertising: A Multinational Study / J. R. Wills, J. K. jr. Ryans // Journal of International Business Studies. – 2002. – 13 Jg. Winter. – p.121-141.
463. Wirth E. Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung / E. Wirth. – Wiesbaden, 1992.
464. Wirth E. Vergütung von Expatriates / E. Wirth (hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf). – In: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. – Stuttgart et al., 1996. – S. 373–389.

465. Wolf J. Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordination-Erfolg / J. Wolf. – Wiesbaden, 1994. – (zugl. Diss., Hohenheim, 1994).
466. World Bank: 1994. / World Development Report 1994: Infrastructure for Development. – P. 112–163. – (цитата з: Mueller, 1996. – 170).
467. Wörner H. Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl / H. Wörner (hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle). – In: Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven. – Wiesbaden, 1997. – S. 195–207.
468. WTO: International Trade 1997 / Trends and Statistics, Genf 1997.
469. WTO: International Trade 2001/ Trends and Statistics, Genf 2001.
470. Wunderer R. Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. Darstellung ausgewählter Probleme / R. Wunderer (hrsg. v. A. G. Coenenberg, J. Funk u. M. Djarrahzadeh) // In: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement. – Stuttgart, 1993. – S. 1–25.
471. Yoshino M. Y. Japan's Multinational Enterprises / M. Y. Yoshino. – Cambridge, Mass, 1976.
472. Zakaria F. The Capitalist Manifesto: Greed is Good / Fareed Zakaria. – Newsweek. – 2009. – 12 June.
473. Zentralausschuss für Werbewirtschaft (Hrsg.), 2002. – Werbung in Deutschland 2002. – 50.
474. Zerfaß A. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations / A. Zerfaß. – Opladen, 1996.
475. Zoellick S. The World Bank Group Beyond the Crisis. – Режим доступу: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22340541~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>



*Навчальне видання*

**Куриляк Віталіна Євгеніївна**

**Менеджмент:  
міжцивілізаційні  
та міжкультурні основи**

Монографія

Редактор: *Василенко Людмила Геннадіївна*  
Коректор: *Котенко Катарина Михайлівна*  
Комп'ютерна верстка: *Василенко Людмила Геннадіївна*  
Дизайн обкладинки: *Кутащенко Валерій Сергійович*

Підписано до друку 26.08.2010.  
Формат 70×100 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Гарнітура Book Antiqua. Умовн. друк. аркушів — 39,81  
Обл.-вид. аркушів — 41,67

Замовлення № \_\_\_\_\_

Видавництво «Кондор»  
Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.  
03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25