

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**На правах рукопису**

**КУРИЛЯК ВІТАЛІНА ЄВГЕНІВНА**

**УДК 339. 543**

**ЦИВІЛІЗАЦІЙНІ І МІЖКУЛЬТУРНІ ВИМІРИ МІЖНАРОДНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 08.00.02 – світове господарство  
і міжнародні економічні відносини

**Дисертація**  
на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Науковий консультант:  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
Юрій Сергій Ілліч

**ТЕРНОПІЛЬ-2011**

## Зміст

<b>Зміст</b>	<b>2</b>
<b>Вступ</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЦИВІЛІЗАЦІЙ І ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ</b>	<b>18</b>
1.1. Цивілізаційні чинники глобальної економіки	18
1.2. Рушійні сили формування нового світового економічного порядку у ХХІ столітті	34
1.3. Україна в системі нового світового економічного порядку	63
1.4. Менеджмент як управління світоцивілізаційними процесами на мікро-, макро- і наддержавному рівнях: методологічні підходи	79
Висновки до розділу 1	105
<b>РОЗДІЛ 2. ЦИВІЛІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ І ДЕТЕРМІНАНТИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>110</b>
2.1. Міжнародний і міжкультурний менеджмент як галузі знань та їх стратегії	110
2.2. Фактор культури у глобальній економіці	137
2.3. Довіра як категорія інтегрованої світової економіки	154
2.4. Довіра в системі міжнародних економічних і фінансово-кредитних відносин	174
Висновки до розділу 2	200
<b>РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	<b>205</b>
3.1. Теорії менеджменту міжнародного підприємництва	205
3.2. Еволюція відносин материнської та дочірньої компаній і менеджмент паблік афеарз	224
3.3. Менеджмент персоналу ТНК та іноземного дочірнього підприємства	253
Висновки до розділу 3	267
<b>РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ЯК ФОРМА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЦІ</b>	<b>275</b>
4.1. Культурні виміри в економіці та формування міжкультурного менеджменту	275
4.2. Соціально-культурні методи маркетинг менеджменту у вивченні міжнародного ринку	294

<b>4.3. Менеджмент культурних відмінностей у рекламних комунікаціях на світовому ринку</b>	<b>313</b>
<b>Висновки до розділу 4</b>	<b>327</b>
<b>РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК МЕТОДІВ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ</b>	<b>329</b>
<b>5.1. Культура мотивації і лідерства в системі менеджменту прийняття рішень</b>	<b>329</b>
<b>5.2. Розвиток міжкультурних норм менеджменту ведення переговорів</b>	<b>343</b>
<b>5.3. Інтернаціональні команди на міжнародному підприємстві: методичні аспекти</b>	<b>354</b>
<b>Висновки до розділу 5</b>	<b>366</b>
<b>Висновки</b>	<b>368</b>
<b>Додатки</b>	<b>375</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>418</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У XXI столітті завершується індустріальна фаза розвитку людства, що домінувала у часи нової і новітньої історії. В її рамках виникали, розвивалися і зникали локальні цивілізації і культури. Нині формуються умови для глобальної інтеграції, риси якої окреслюються на сьогодні переважно як техногенні, одночасно маючи очевидну гуманістично-ноосферну спрямованість.

«Декларація тисячоліття» ООН започаткувала пошук шляхів і управлінських моделей спрямування цивілізаційних і міжкультурних процесів на вирішення новітніх глобальних викликів. Зокрема, як альтернатива накопиченню капіталу у якості кінцевої мети будь-якої економічної діяльності визначається загальне благо людей. Формується нова етика в економіці, яка нівелює суперечності домінуючої до останнього часу ідеології споживацтва, характерні для капіталізму вільного ринку і глобалізації неоліберального типу. З огляду на це, переборювання кризових явищ орієнтується нині не на здійснення діяльності за принципом «знищ сусіда», а на міжнародну співпрацю у виробітку консолідованого економічного курсу, зближення країн і народів, розвиток єдиного економічного та інформаційного простору в планетарному масштабі, інтенсивний обмін знаннями і технологіями. Нинішня цивілізація у наступному десятилітті, як свідчать виконані під егідою МВФ і представлені у січні 2011 р. на Давоському форумі дослідження, матиме два найбільших ризики – економічну нерівність і збої глобального управління. Вони визначені як парадокс XXI століття, тому що з посиленням інтеграції у світі посилюється і сегрегація.

У XX і першому десятилітті XXI століття зросла увага представників економічної науки у вирішенні проблем використання цивілізаційних і міжкультурних факторів для цілей успішного ведення бізнесу, розвитку національних економік та формування нового світового ландшафту здійснення фінансових і торговельних відносин. Більшість досліджень орієнтовані на мікрорівень і розвиваються в рамках моделей міжнародного і міжкультурного менеджменту та маркетингу. Суттєві доробки мають праці і лауреатів

Нобелівської премії з економіки Дж. Акерлофа, І. Ауманна, А. Бергманна, В. Вікрі, О. Вільямсона, П. Кругмана, Д. Мірліс, Е. Остром, А. Сена, М. Спенса, Дж. Стігліца, Т. Шеллінга. Широке визнання отримали праці західних економістів В. Д. Гудикунста, Дж. Д. Деніелса, Ф. Котлера, М. Портера, М. Лі. Х. Радеба, Д. А. Рікса, Ф. Р. Рута, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде С. Шролл-Махл, та інших.

Разом з тим, в останні роки започатковано і виконано низьку оригінальних досліджень українськими науковцями, у яких на фундаментальній основі вирішуються проблеми цивілізаційного і культурного напрямків в аспектах економічного розвитку. Це роботи О.Г. Білоруса, Л.Л. Антонюк, В.С. Будкіна, І.В. Бураковського, В.А. Вергуна, Ю.Г. Козака, А.М. Колота, Д.Г. Лук'яненко, З.О. Луцишин, Ю.В. Макогона, Т.В.Орехової, Ю.В. Павленка, Є.Г. Панченка, Ю.М. Пахомова, А.М. Поручника, А.А. Мазаракі, В.Є. Новицького, С.В. Є.В. Савельєва, Сіденко, В.В. Сіденка, А.С. Філіпенка, О.Б. Чернеги, В.І. Чужикова, О.І. Шниркова, С. І. Юрія.

Проте, розробки проблем міжнародного менеджменту, орієнтовані на цивілізаційні і міжкультурні виклики, залишаються, переважно, поза сферою наукових досліджень. Уточнення його економічної суті, виявлення тенденцій і закономірностей, формування концептуальних підходів до забезпечення процесів розробки нових форм і методів для використання у мікро- та макроекономічних сферах, а також у регулюванні інтеграційних зв'язків – це напрями, що вимагають концентрації зусиль дослідників світової економіки і міжнародних економічних відносин. Потребують подальшого розвитку: цивілізаційно-культурні засади глобальної економічної інтеграції; теорія і методи менеджменту глобального простору; тенденції організаційних перетворень ТНК; економіки міжкультурних процесів.

Отже, комплексне дослідження цивілізаційних і міжкультурних вимірів менеджменту глобальної економічної інтеграції є актуальним як у теоретичному плані, так і з огляду на використання його результатів у практиці. Цим обумовлювався вибір теми дисертаційної роботи, визначення її мети і завдань.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету. Основні положення й висновки дослідження відображені в таких науково-дослідних темах: «Розробка концептуальних аспектів розвитку нової економіки в Україні» (державний реєстраційний номер 0103U007683), наукове керівництвом якою здійснювала автор – визначено підходи до створення нового світового економічного порядку та запропоновано заходи щодо формування нової економіки в Україні; «Проблеми міжнародної економіки та перспективи входження України в європейську економічну систему» (державний реєстраційний номер 0103U003580) – визначено міжцивілізаційні чинники і рушійні сили європейської інтеграції та тенденції організаційних перетворень у транснаціональному бізнесі; «Новітні тенденції розвитку світової економіки» (державний реєстраційний номер 0107U012233) – здійснено порівняльний аналіз цивілізаційно-культурних детермінантів глобального менеджменту, виявлено і обґрунтовано методи формування довіри в системі міжнародних економічних і фінансово-кредитних відносин України; «Теоретико-методологічні основи і практичні підходи формування нового світового економічного порядку та забезпечення національних інтересів України» (код КПКВ 2201020) – здійснено наукові розробки щодо формування світоцивілізаційної структури світової економіки та обґрунтовані пропозиції, які орієнтовані на включення України у глобальне управління як впливового міжнародного гравця.

**Мета і завдання дослідження.** Зважаючи на актуальність та ступінь наукової розробки проблеми, в дисертаційній роботі визначена мета, яка полягає у формуванні теоретико-методологічних засад дослідження гуманітарних факторів економічного прогресу, виявленні тенденцій розвитку систем управління цивілізаційними і міжкультурними відносинами у світовій економіці та розробці комплексу методів міжнародного менеджменту у цій сфері.

Для досягнення означеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- оцінити особливості впливу світового суспільного розвитку та досягнень економічної теорії у XX столітті на формування глобального цивілізаційного ландшафту для визначення напрямків удосконалення глобального управління;
- систематизувати і розвинути теорії формування глобального цивілізаційного простору у XXI столітті для побудови систем міжнародного менеджменту наддержавного, макро- і мікроекономічного рівнів;
- з'ясувати ключові поняття міжнародного і міжкультурного менеджменту як передумови його подальшого розвитку;
- виявити новітні тенденції у вимогах до менеджерів ТНК, що є представниками різних країн та культур, які дозволять обґрунтувати підходи до управління персоналом у багатонаціональних компаніях;
- виявити та розкрити зміст фактору культури у світовій економіці та розвинути механізм його дії в системі інтеграційних процесів;
- обґрунтувати концепцію формування довіри в системі міжнародних економічних та валютно-фінансових відносин як важливої складової формування нової цивілізації;
- проаналізувати класичні та неокласичні теорії зовнішньої торгівлі і сформуванню комплекс методологічних прийомів щодо управління материнською і дочірньою компаніями на іноземному ринку;
- ідентифікувати та систематизувати методологічні підходи до організаційних перетворень і менеджменту персоналу іноземного підприємства;
- окреслити концептуальні положення економіки міжкультурних процесів у моделі міжкультурного менеджменту;
- обґрунтувати методи міжкультурного менеджменту в контексті культурних відмінностей, мотивації та діяльності інтернаціональних команд.

**Об'єктом дослідження** є глобальні процеси розвитку світового господарства як цілісної системи.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні аспекти міжнародного менеджменту в контексті цивілізаційних і міжкультурних вимірів.

**Методи дослідження.** Дисертаційне дослідження базується на використанні принципу єдності теорії і практики, прогнозуванні розвитку економічних процесів на основі методу наукової абстракції. Для досягнення мети і розв'язання завдань дисертаційної роботи були використані наступні методи наукового дослідження соціально-економічної асиметрії глобального розвитку: аналізу і синтезу (для дослідження сутності глобальної економічної інтеграції, діалектики та характеру її впливу на світовий економічний розвиток); статистично-економічні (для аналізу тенденцій розвитку світової економіки, оцінки зміни цивілізаційних форм розвитку, визначення ефективності використання методів міжнародного і міжкультурного менеджменту); системного підходу (для обґрунтування концептуальних основ цивілізаційних і міжкультурних вимірів міжнародного менеджменту); індукції, дедукції, порівняння і систематизації (для аналізу сутності понять міжнародного та міжкультурного менеджменту і розвитку міжнародного підприємництва); інституціональний метод (при дослідженні цивілізаційно-культурних факторів глобального менеджменту та регуляторів формування нового світового економічного порядку); історико-логічний (для виявлення генезису та еволюції становлення нового економічного порядку, обґрунтування концепції зростання фактору довіри у системі міжнародних економічних і фінансово-кредитних відносин); наукової абстракції (для прогнозування розвитку глобальних економічних процесів); єдності теорії і практики (для розвитку методів міжнародного та міжкультурного менеджменту).

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові та статистичні матеріали Кабінету Міністрів України, Державної служби статистики України, Національного банку України, СОТ, Світового банку, МВФ, сайти періодичних видань, власні дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає у концептуальному вирішенні на теоретико-методологічному рівні проблеми становлення міжнародного менеджменту у сфері цивілізаційних і міжкультурних відносин та розробці системи прикладних методів супроводження



цих процесів як на мікро- і макроекономічних рівнях, так і в системі наддержавного управління.

Нові наукові положення, одержані особисто автором, які виносяться на захист, полягають у тому, що:

*вперше:*

- запропоновано нову концепцію менеджменту у системі міжнародних економічних відносин, яка враховує цивілізаційні та міжкультурні процеси і відносини в рамках якої обґрунтовано, що організація і методи управління на всіх рівнях національних і світової економік мають формуватися на досягненнях локальних цивілізацій, перш за все євроатлантичної як лідера в останні століття, які поступово стають здобутками загальнолюдської цивілізації; доведено, що в умовах глобалізації належить суттєво посилити в управлінських процесах роль культурного фактора порівняно з примітивним переслідуванням особистої вигоди та переоцінкою можливостей ринку і численних ринкових методів господарювання, усвідомлюючи, що культурно-цивілізаційні фактори позначаються на результатах економічного розвитку не миттєво і не у короткостроковій перспективі;

- введена категорія довіри, яка виражає умови: надійного функціонування ринку фінансово-банківських ресурсів, стійкості валютних курсів, зменшення необхідних для бізнес-процесів обігових коштів, оптимізації витрат на страхування ризиків і антикризові заходи; довіра стає важливою складовою формування нового економічного порядку з огляду на перетворення світової економіки у складну інтегровану систему в умовах глобалізації і регіоналізації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації виробництва. Ігнорування класичною та неокласичною економічною теорією цієї проблеми пояснюється тим, що фактор довіри в минулі часи не справляв значного впливу не тільки на світову та національну економіку, а й на економіку підприємства. Обґрунтовано, що 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 при збільшенні масштабів недовіри – до кризи;

- обґрунтовано авторську концепцію міжнародної політичної економії. До предмета цієї науки віднесена посткапіталістична система як глобальна мережа органічно пов'язаних між собою національних економік, що трансформуються у економіку знань і перетворюють останні у домінуючу форму багатства. Міжнародна політекономія повинна вивчати закони системного розвитку «реальної» і «паперової» економік в умовах глобалізації. Одним із аспектів досліджень міжнародної політичної економії має стати міжнародна податкова система як певна структура майбутнього світового уряду. Міжнародна політична економія має особливу увагу приділити проблемам функціонування віртуальних грошей, емісія яких набирає швидких обертів;

***удосконалено:***

- теоретико-методологічні основи створення систем підприємництва на міжнародному ринку; вони включають теорії міжнародного менеджменту, включно з постмодерністськими, а саме стратегії інтернаціоналізації та трансферу ресурсів у багатонаціональному вимірі; концепції феномену концентрації часу; ресурсорієнтовану теорію ТНК; теорії глобального змагання, операційної гнучкості, глобалізації культурної різноманітності, індивідуалізації рекомендацій і різноманітності форм спільних підприємств, що орієнтовані на створення стратегічних альянсів і стратегії «hit-and-run»;

- загальнометодологічні підходи до менеджменту персоналу на іноземному дочірньому підприємстві та ТНК, відмінність яких полягає у тому, що міжнародний менеджмент роботи з персоналом включає мотивацію, управління і розвиток працівників країни перебування. технології використання маркетингу у міжнародному і міжкультурному менеджменті, на основі використання методів маркетингової комунікації і продуктової політики. Для оцінки соціально-культурного середовища маркетингу виділені соціально-організаційний (сім'я, соціальне розшарування, вплив лідера), демографічний (структурні характеристики населення: вік, розмір доходу, професія, національність,

віросповідання) і нормативний виміри (система суспільних цінностей і норм, моделі поведінки) з урахуванням визначення ролі субкультури;

***отримали подальший розвиток:***

- розвиваючи теоретичні розробки, здійснені під егідою Міжнародного валютного фонду і Світового банку, виокремлено найважливіші події і фундаментальні ідеї, що являють собою основу становлення нової фази цивілізаційного розвитку XXI століття. Серед них виділені: крах системи планової економіки в СРСР і ЦСЄ; економічні реформи в Китаї та Індії; експортоорієнтовані стратегії економічного зростання у Східній Азії; нагромадження величезних валютних резервів у країнах, що розвиваються; формування у розвинутих країнах боргової та ігрової економіки; світова фінансова та економічна криза; енергетичні війни в Європі; самопроголошення Великої двадцятки. Показано, що становлення нового цивілізаційного ландшафту міжнародної економіки у науково-теоретичному аспекті визначатимуть: розвиток міжнародної політичної економії як нового наукового напрямку; забезпечення відповідальної глобалізації; здійснення збалансованого економічного розвитку на основі великої кількості полюсів зростання; глокалізація; теорія достатку і домінування середнього класу; перехід влади без опору у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів («техноструктури») і посилення ролі кваліфікованого персоналу порівняно з власниками капіталу; розширення сфери використання планових методів і паралельне з ринковими їх існування; формування нового світового економічного порядку і світового уряду;

- розкриття змісту категорії «життєвий цикл цивілізації», яку визначено як системний соціально-економічний розвиток у ланцюжку «генезис (виникнення) – зростання – надлом – розпад». Показано, що нині на фазі зростання є євроатлантична цивілізація, яка спромоглася найповніше увібрати в себе досягнення інших цивілізацій та розвинути власну прогресивну основу; вона є лідером у продукуванні нових знань і форм розвитку економічних відносин та виробництв, ставши центром розгортання інтеграційних процесів. У напрямку

євроатлантичної цивілізації трансформуються інші, тому що засвоєння її досягнень є умовою виходу з соціально-економічної периферії;

- методологія становлення міжнародного і міжкультурного менеджменту як галузей знань. Доведено, що предмет міжнародного менеджменту в умовах глобалізації повинен включати не тільки ТНК та підприємства, що займаються міжнародною діяльністю, а й вирішення комплексу проблем економічних відносин на макро-, мезо- та наддержавному рівнях; складовими міжнародного менеджменту є міжкультурний менеджмент, міжнародний маркетинг, міжнародне постачання, міжнародне фінансування, міжнародне управління персоналом тощо. Міжкультурний менеджмент як складова міжнародного має предметом дослідження управління економічними процесами, що здійснюються в різних цивілізаційних і культурних середовищах;

- теорія міжнародної економіки і фінансів в аспектах «парадоксу довіри» (paradox of credibility). Суть його полягає у тому, що за умови посилення довіри кредитній чи фінансовій інституції зростає реальна ліквідність, і завдяки цьому розширюється вартість ресурсів, які можна направити на кредитну діяльність; відповідно зростає вартість активів; зрештою, із довірою до фінансово-кредитних органів, передусім монетарних, з'являються додаткові можливості для регулювання інфляційних процесів і уникнення фінансової нестабільності;

- підходи до визначення організаційних ролей окремим підрозділам підприємства, з огляду на їхні функції у межах транснаціональної мережі створення вартості, для чого з урахуванням значення національного навколишнього середовища та місцевих ресурсів і компетенцій виділені чотири типові рольові візрці: стратегічне управління як функція фірми провідної країни (lead-country function); стратегічна підтримка, яку беруть на себе ті підрозділи підприємства, що діють на невеликому або не дуже стратегічно важливому ринку, але володіють особливими виробничими потужностями; стратегічна конверсія, що характерна для тих підрозділів підприємства, які на не дуже важливому ринку мають настільки високий рівень компетентності, що можуть забезпечувати власне підприємство; «чорна діра», через яку підрозділам підприємства не вдається

виявити достатній рівень компетентності на стратегічно важливому ринку для завоювання значних ринкових часток;

- світовий досвід в системі «менеджменту public affairs» (паблік аферз), який визначено як 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. Окреслено чинники, які впливають на взаємодію ТНК з національними та наднаціональними організаціями щодо усунення інституційного вакууму в системі управління і контролю ТНК та активного перенесення їх компетенції на міжнародні організації. Виокремлено тенденцію, що у глобальному менеджменті менеджменту public affairs за економічну політику відповідає не іноземне дочірнє підприємство, а материнська організація. Насамперед на ТНК, що працюють у галузях, які мають відношення до соціальної або екологічної політики, доцільно створювати центральне штабне відділення, котре відповідає за розвиток та впровадження стандартизованої й обов'язкової стратегії менеджменту public affairs.

- виявлено новітні тенденції у вимогах до менеджерів, що полягають у здатності впровадження глобальних стратегій і підходів до управління компаніями, особливо ТНК; оволодіння навичками глобального мислення у веденні бізнесу з орієнтацією на позитивне використання специфіки і можливостей різних країн і культур. Установлено, що управління підприємствами в країнах з різними культурами передбачає розробку прийнятних для кожної із сторін принципів взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками компанії і партнерами з різних країн; креативність у прийнятті рішень на основі ситуативного підходу з огляду на нестандартність умов зовнішнього середовища;

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації, сформульовані автором у дисертації, можуть бути науковою основою для розробки стратегічних підходів і

ефективних механізмів організації та здійснення управлінської діяльності у цивілізаційних і міжкультурних аспектах на мікро- і макроекономічному рівнях, а також у системі міжнародних економічних відносин.

Наукові розробки, висновки і практичні рекомендації автора були використані: Підкомітетом з питань міжнародної економічної політики Комітету Верховної Ради України з питань економічної політики у практичній роботі (№ 01/05-205 від 16.05.2011 р.); державним підприємством «Держзовнішінформ» Міністерства економічного розвитку і торгівлі України при розробці інформаційного забезпечення щодо зовнішньої торгівлі України, міжнародних ринків, аналізу тенденцій їх розвитку і прогнозів, які публікуються в періодичних виданнях ДП «Держзовнішінформ» (довідка про впровадження № 578/07-11 від 27.04.2011р.); Українським міжнародним комітетом міжнародної торгівельної палати (ІСС) у співпраці з національними підприємствами і нерезидентами, які репрезентують великий бізнес і входять до складу комітету (довідка про впровадження № 320 від 21.04.2011 р.); Управлінням зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності Тернопільської обласної державної адміністрації при розробці Програми міжрегіонального та зовнішньоекономічного співробітництва Тернопільської області на 2009 – 2013 рр., а також при розробці пропозицій до проекту змін до Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2015 року (довідка про впровадження № 228-12/01-10-1 від 21.04 2011).

Результати дисертаційного дослідження використані при виконанні проектів Європейської Комісії програми «TEMPUS TACIS» T\_JEP 10762-1999 “European Economic Studies and Business Relation” (довідка від 15.03.2011 р.), CD\_JEP-24244-2003 “EU Standards in Teaching International Tourism Economic” (довідка № 143 від 10.05.2011 р.), JEP 26193-2005 “Crisis Analysis and Decision Making in Ukraine” (довідка № 86-552-37 від 04.02.2011 р.).

Пропозиції автора увійшли до рекомендацій міжнародних наукових конференцій з проблем економічної інтеграції України в Європейський Союз, що були проведені у 1995–2005 рр. у м. Форос (Крим) (акти про впровадження

результатів науково-дослідної роботи № 126-17/87 від 16.02.1999 р., № 126-17/66 від 02.02.2000 р., № 126-17/116 від 12.02. 2002 р., 126-17/1034 від 25.11.2002 р., № 126-06/1218 від 26.09.2005 р.,) у 2007-2009 рр. у м. Анталія (Туреччина) (акти про впровадження результатів науково-дослідної роботи № 126-06/1325 від 24.09.2007 р., № 126-06/1625 від 02.10.2008 р., № 126-06/106 від 20.01. 2010 р.), у 2010 р. у м. Пафос (Кіпр) (акт про впровадження результатів науково-дослідної роботи № 126-03/2182 від 07.10. 2010 р.), та направлені Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, українським міністерствам і відомствам, Представництву Європейської Комісії в Україні, посольствам держав-членів Європейського Союзу в Україні.

Теоретичні та прикладні положення наукового дослідження увійшли до навчальних посібників, виданих з грифом Міністерства освіти і науки України. Наукові розробки дисертації використовуються у навчальному процесі за програмами підготовки бакалаврів і магістрів у Тернопільському національному економічному університеті при викладанні дисциплін «Міжнародний менеджмент», «Міжкультурний менеджмент», «Економічні проблеми ХХІ століття», «Міжкультурний маркетинг» (довідка № 126-13/ 766 від 31.03.2011р.). Результати дисертаційного дослідження покладені в основу дисципліни «Advanced Management Theory», що викладається автором за англійською програмою підготовки магістрів з бізнес адміністрування (МБА) при Технологічному інституті Західної Македонії (Касторія, Греція) в рамках міжнародного співробітництва з Тернопільським національним економічним університетом (довідка № 106 від 05.03. 2011р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, які викладено в дисертаційному дослідженні та виносяться на захист, одержані автором особисто і відображено у наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї і висновки, які є результатом самостійної роботи автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на 27 міжнародних

та всеукраїнських науково-теоретичних та науково-практичних конференціях: «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти» (Ялта-Форос, 1998 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти» (Ялта-Форос, 1999р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: європейські студії» (Ялта-Форос, 2000 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: європейські порівняльні студії» (Ялта-Форос, 2001 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: глобалізація і нова економіка – наслідки для Європи і України» (Ялта-Форос, 2002 р.), Економічний форум (Гурська Криниця, Польща, 2002 р.), «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення» (Тернопіль, 2002 р.), Економічний форум (Гурська Криниця, Польща, 2003 р.), "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: наука, навчання, освіта - економічні та організаційні аспекти" (Лівадія-Ялта-Форос, 2003 р.), «Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі» (Тернопіль, 2004 р.), "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: міжнародний рух капіталу" (Лівадія-Ялта-Форос, 2004 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: міжнародні ринки послуг і Україна» (Ялта-Форос, 2005 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: пошук новітньої парадигми економічного розвитку постсоціалістичних країн і Україна» (Ялта-Форос, 2006 р.), «Страны с переходной экономикой в условиях глобализации» (Москва, Росія), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: світові економічні кризи і Україна» (Анталія, Туреччина, 2007 р.), II міжнародній конференції Всеукраїнської асоціації європейських студій (Київ, 2007 р.), «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період» (Тернопіль, 2008 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: становлення і розвиток українського ринку цінних паперів та його інтеграція до світового» (Анталія, Туреччина, 2008 р.), «Міжнародна конференція з прикладної економіки» (Касторія, Греція, 2009 р.), «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми



та шляхи вирішення» (Тернопіль, 2009 р.), «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: формування нового світового економічного порядку» (Анталія, Туреччина, 2009 р.), «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах світової економічної кризи» (Тернопіль, 2009 р.), «Модернізація економіки – макроекономічний, фінансовий і соціальний аспекти» (Свищов, Болгарія, 2009 р.), «Глобальні світоцивілізаційні процеси та зовнішньоекономічна політика України» (Пафос, Кіпр, 2010 р.), «Теорія та практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (Тернопіль, 2010 р.), «Світова фінансова криза: уроки для України» (Київ, 2010 р.), «Глобальне транскордонне співробітництво: вектори розвитку» (Чернівці, 2010 р.).

**Публікації.** Основні положення і наукові результати дослідження опубліковано дисертантом у 64 наукових працях, у тому числі у двох одноосібних монографіях (обсягом 41,67 та 16,42 д.а.), чотирьох колективних монографіях, в яких особисто автору належить 11,2 д.а., у навчальному посібнику «Міжнародний менеджмент» (19,43 д.а.), двох виданнях навчального посібника «Новітній маркетинг», у кожному з яких особисто авторіві належить відповідно 4,3 і 5,7 д.а., у навчальному посібнику «Hospitality Management», в якому особисто автору належить 4,79 д.а., у навчальному посібнику «Світова економіка і торгівля», в якому особисто автору належить 4,25 д.а., а також у 28 статтях у наукових фахових виданнях (4 – у співавторстві), 12 статтях у іноземних виданнях (2 – у співавторстві) та 13 публікаціях в інших виданнях. У загальному обсязі наукових праць за темою дисертації авторіві належить 143,7 д. а.

**Структура дисертації.** Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, 15 додатків на 41 сторінці та списку використаних джерел з 420 найменувань на 43 сторінках. Загальний обсяг дисертаційної роботи 459 сторінок машинописного тексту, з яких 372 сторінок основного тексту, що містить 20 таблиць та 49 рисунків на 26 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЦИВІЛІЗАЦІЙ І ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ

#### 1. 1. Міжцивілізаційні чинники глобальної економічної інтеграції

XXI століття розпочалося і розвивається як таке, що входить в історію глобалізацією економічної інтеграції. Вже за перше десятиліття після другого тисячоліття зрозуміло, що людство підійшло до межі регіональних і внутрішньо цивілізаційних форм інтеграції. Світова фінансова криза 2008 р. подала сигнал до активізації спільної роботи всіх націй і народів над створенням нового економічного порядку. Спочатку ця проблема стала предметом обговорення у листопаді 2008 р. на вашингтонському саміті Великої двадцятки, пізніше – у січні 2009 р. – в ООН, потім – на нових зустрічах лідерів великих держав. До них підключилися політики, науковці і фахівці, які усвідомили, що інтеграція переростає у «мега-тенденцію» 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. Із розвитком людського прогресу, в нього почали включати науку, мистецтво, релігію, політичний, громадянський і суспільний розвиток. До визначення суті поняття «цивілізація» долучилися шотландський економіст, філософ й 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. У вітчизняних дослідників не виникає сумніву щодо розрізнення цивілізацій за просторовою ознакою на два головних: всесвітню або загальнопланетарну і локальну, яка розвинулася на певних

територіях. 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 (феодалне).

Менше уваги у вітчизняній науковій літературі приділяється так званому азіатському способу виробництва з азіатським 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 важливе виділення сучасної цивілізації, домінантою якої є капіталістичні ринкові відносини. Класифікацію всесвітніх цивілізацій за домінуючими економічними ознаками запропонував А. С. Філіпенко [147, с. 11] (табл. 1.1.).

**Таблиця 1.1**

**Класифікація всесвітніх цивілізацій за домінуючими економічними ознаками**

Тип всесвітньої цивілізації	Домінуючий вид виробництва	Праця та її характер	Провідний тип власності
Аграрна	сільсько-господарське	ручна	земельна
Індустріальна	промислове	машинна	промислова
Постіндустріальна	інформаційне	інтелектуальна (духовна)	інтелектуальна

Поширеною і широко вживаною 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 більше двадцяти 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 – ескімоська, момадична, оттоманська і спартанська та п'ять мертвонароджених (далекозахідна християнська або ірландська, далекосхідна християнська або несторіанська у Середній Азії, скандинавська і сирійська).

Для дослідження сучасних процесів глобалізації важливою є думка А. Тойнбі, що зростання цивілізацій полягає у прогресуючому і акумулюючому внутрішньому самовизначенні і самовираженні, у переході від грубішої до витонченішої релігії і культури. Для нього зростання – це неперервний «відступ і повернення» харизматичної, богообраної, призначеної вищими силами до влади меншості суспільства, що спроможна 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, 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, втрачати свій інтелектуальний капітал 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 більшою чи меншою мірою – під загрозою знищення або асиміляцією нашою західною цивілізацією» [142]. Сам спадок – це не одночасний акт, а досить довготривала стадія, що складається з надлому, розкладу і загибелі. Між надломом і загибеллю цивілізації проходять століття, а іноді і тисячоліття. А. Тойнбі наводить приклад із єгипетською цивілізацією, надлом якої стався у XVI столітті до Різдва Христового, а загинула вона лише у V столітті після Різдва Христового. 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, у тому, що кризові явища посилюються саме в тих регіонах, які розташовані на межі цивілізацій. Свого роду «гарячі точки» - це Кавказ, Югославія, Пакистан, Індія тощо. Територія України правомірно також відноситься до таких, що розташована на «розломі» цивілізацій. На ній уже 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 із 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 піднесенень 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 загальнопланетарного руйнування. Відзначимо, що здійснення 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...» [121, с. 8].

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 з них раніше чи 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 те ж підґрунтя і зайшла так само далеко. Не зважаючи на те, що політична експансія західного світу у наші дні не так очевидна і наступальна, як експансія економічна, але приблизно 60-70 держав сучасного світу, включно з існуючими незахідними державами, нині опинилися членами (різного ступеню) єдиної світової системи держав з єдиним міжнародним правом [142].

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 культуру, що не тільки глибша від перших двох прошарків, а й фундаментальніша. Тоді як економічна і політична карта світу дійсно майже повністю «вестерналізовані»,

культурна карта і донині лишається такою, якою вона була до початку західної економічної і політичної експансії» [142]. 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 за 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. Як основний критерій такої класифікації, О. Шпенглер обрав всесвітню історію в аспектах автономності культур [2].

Набувають поширення вивчення західної, конфуціанської, ісламської, індуїстської, латиноамериканської, африканської, православно-словянської, японської цивілізації. Табл. 1.2 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. 1.2 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» [121, с. 8], - пише Ю. Пахомов. Не зважаючи 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

темрів кількісного зростання виробництва при упущеннях в якості. Аналогічна ситуація спостерігається у останні роки в Китаї, який має високі темпи розвитку. Так, зростання реального ВВП у 2010р. склало 10,3%, а у 2011-2012рр. за оцінкою перспектив розвитку світової економіки МВФ складе відповідно 9,6% та 9,5%. При цьому, за оцінкою міжнародного валютного фонду ймовірність сповільнення економічної активності через сповільнення циклу підйомів і спадів кредитування і цін на нерухомість, що, у свою чергу, спричинить негативний вплив на весь регіон.

Таблиця 1.2

## Стан і перспективи сучасних цивілізацій (в %)

Види цивілізацій	Питома вага у населенні світу			Частка у світовому валовому продукті		
	1995	2010	2025	1995	2010	2025
Західна	13	11	10	47	46	42
Конфуціанська	25	24	22	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: [147 с. 14]

Отже, навряд чи правомірно вбачати у глобалізаційних процесах зміну лідерів цивілізаційних процесів. Євроатлантична цивілізація продовжує підтверджувати свою життєздатність. В її середовищі народжують 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 [36, с. 3].

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 другим, зокрема і культурно-ідеологічних.

Дослідження, здійснені з урахуванням різноманітності і багатоваріантності залежного розвитку, свідчать про те, що розвиток країн третього світу залежить від центру. Тим не менше, 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 [161, с. 5].

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 – англо-саксонська (англо-американська) 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» [122].

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 що інвестори визнають США країною з найсильнішою економікою і найбільш стабільною політичною системою в світі. Я не бачу необхідності у новій світовій валюті [9]». 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» [221].

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 англо-саксонської правової форми, так і поза її межами. Найбільшого визнання набула англо-американська модель корпоративного управління. Географія її використання включає Північну Америку (США, Канаду), Велику Британію, більшість країн континентальної Європи (за винятком 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 репрезентує США, 8 - Велика Британія, 2 - Канада і 2 – Австралія [209].

Перспективи англо-американської моделі корпоративного управління значною мірою можна визначити позитивно з огляду на те, що вона розвивається з XVII століття і виправдала себе, можна сказати, багатоміліардною 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, які 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 тенденція зі 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 так: пенсійні фонди – 17,6%; взаємні інвестиційні фонди – 5,2%; банківські трасти – 3,2%; страхові компанії – 2,7% [29, с. 122; 29а,].

Перспективність англо-американської системи корпоративного управління виявляється у тому, що вона постійно і суттєво розвивається відповідно до змін у світовій економіці. Останнім, з найбільш значимих новацій у сфері 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 підрахували автори закону, ці скандали обійшлися американцям втратою великої кількості робочих місць і приблизно 8 трлн. Доларів [29, с. 130]. 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. У ній важлива роль відводиться старшим офіцерам корпорації, на яких

покладається особиста відповідальність за недопущення помилок у звітах, розкриття зовнішнім аудиторам всіх суттєвих недоліків системи внутрішнього контролю та порушення. Недотримання вимог закону карається штрафом до 1 млн. дол. та ув'язненням до 10 років у разі ненавмисного викривлення інформації. У випадках із навмисним перекручуванням при інформуванні акціонерів штраф зростає до 5 млн. дол., а термін ув'язнення зростає до 20 років. Мало того, менеджери повинні протягом 12 місяців після представлення звіту відшкодувати емітенту всі отримані бонуси, виплати премій 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. Так, індекс Dow Jones після підписання SOX зріс з 7000 до 12000 у 2007 році [100].

Англосаксонська модель цивілізації в сфері економіки є лідером у створенні кластерних і сітьових організаційних форм ведення бізнесу. Теоретичні підвалини цього напрямку були закладені А. Маршаллом і М. Портером [102, с. 167-189; 125, с. 258]. 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 мережеві 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 мегакластарах, 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 приділяє Російський союз промисловців і підприємців. При цьому, особлива увага надається особливим економічним зонам, на основі яких забезпечується формування інноваційно орієнтованих економічних кластерів [108, с. 28]. В Україні кластерний напрямок економічного розвитку практикується приблизно 15 років. Він реалізується, перш за все, на основі об'єднання підприємств і організацій у великих містах.

Попри 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 англо-саксонською системою. Спекулятивний азіотаж і безкінечне мультиплікаційне кредитування – це не є суто американські риси економіки та англо-саксонської моделі ринкової цивілізації. Вони розвинулися на фоні прискореного зростання міжнародної економіки та невідповідності йому світового економічного порядку. Останній, можливо, з меншими переboями 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 XXI століття людство увійшло розділеним на цивілізації і культури. Попри традиційне уявлення, що на економічний розвиток і добробут вони не впливають, нині уже очевидно, що це не так. Економічна життєдіяльність людства і культура не просто пов'язані між собою. Цей зв'язок вирішально визначає найважливіші асиметрії світової економіки, і, перш за все, багатство і бідність. Глобалізація економічної інтеграції стала неповоротним 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.

Звідси логічно постає висновок, що звичні пояснення нинішніх 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 (зростанням ролі і значимості науки, освіти, змінами, що сталися в системі споживання, мотиваційних орієнтацій людини праці), які викликані переходом людства до іншого типу цивілізаційного розвитку. І не важливо, 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) [135, с. 5-6]».

Якщо погодитися, що розвиток світової економіки в кінці ХХ – на 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 у кризових відбивається системне явище – цивілізаційно-культурна криза. Відповідно, світові гравці мають здійснювати реформи міжнародного масштабу, виходячи з того, що оновленню 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 не представлені 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 Г. 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» [126].

Було би великою помилкою при формуванні нового економічного порядку виходити із посилки витіснення США із лідерського п'єдесталу або з поховань євроатлантичної цивілізації. Для оцінки нинішньої ситуації недоречно проводити аналогію із Стародавнім Римом, який зруйнувався, послабшав і занепастився 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 найболючіше 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. Людський розвиток у майбутньому йтиме не на руїнах 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». Він пропонує зробити протягом 15-30 років цивілізаційний прорив до нового «техно-промислового» і «соціо-культурного» укладу в Євразії на основі спів організації, орієнтованої на практику науки, інноваційної промисловості і освіти, що розвивається на фундаментальній основі [17].

Дослідники і практики, які аналізують сучасну фінансову кризу, посилено шукають відповідь на запитання «хто винуватий?». На жаль, на нього не має простої відповіді, як то іноді здається, чи хотілося б. Задля ілюстрації розходжень у відповідях на поставлене запитання, 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 [111].

Незалежно від результатів пошуку «винуватців» та причин кризи, нині, в основному, зрозуміло, в 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. ін.

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. ін.

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 потребує нових форм та інституцій, що стануть свого роду добудовою до існуючих. Нова фінансова архітектура не зможе функціонувати поза міжнародними організаціями, що були створені більше як пів століття 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 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 якого-небудь одного система втратить завершеність. У ринковому механізмі України залишаються «вузькими місцями» фондовий ринок, інтеграція до світової банківської системи, управління валютним курсом, втечею капіталу, дефіцитом

платіжного балансу, усунення надмірної зав'язаності на низькотехнологічному експорті, слаба диверсифікація, застарілість 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 великих і розвинутих країн – США, провідних країнах Західної Європи та Японії. Інші країни вимушені зосереджуватися на окремих, найважливіших і «підйомних» для них напрямках НТП. Розвиток світової економіки як складової нової цивілізації поза сумнівом буде відбуватися на основі інтеграції країн з ринками, що формуються у науковий і освітній простір розвинутих країн. При цьому, країнам так званої периферії доведеться запозичувати певні цивілізаційно-культурні надбання країн центру, що представлені переважно євроатлантичною цивілізацією.

## **1.2. Рушійні сили формування нового світового економічного порядку у XXI столітті.**

Нинішній ландшафт світової економіки формувався протягом XX століття. Можна виділити 10 найвпливовіших подій, які визначили його теперішнє обличчя (табл. 1.3.). 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. 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 зумовили необхідність інституційних змін глобального характеру і створення наддержавної багатосторонньої фінансової установи – МВФ.

Таблиця 1.3

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

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

Складено автором за: [191].

Одночасно почала розвиватися тенденція зі створення 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 р. 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.

Ефект холодної війни треба розглядати з огляду на обмеження членства соціалістичних країн у МВФ і перетворення останнього у «капіталістичний клуб» з домінуванням «англо-саксонської економіки». Зауважимо, що Радянський Союз

відмовився ратифікувати Бреттон-Вудську угоду через побоювання, що в ній домінуватиме Захід. У 50 роках перервали членство у МВФ соціалістичні країни. До нових реформ західні держави спонукали В'єтнамські війни, що показали недопустимість насадження євроатлантичних цінностей військовими методами. Особливо яскраво це засвідчили економічні складності в економіці США, зокрема поява жахливої 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 р. 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 та 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 – приблизно 2%, Португалії – 1,6%, країн Прибалтики – менш 1% [123].

Зрештою, мало що змінилося б у світовій економічній цивілізації, якби не з'явилися нові фундаментальні ідеї. У другій половині ХХ століття з макро- і мікро-економік розвинулася самостійна наука «міжнародна економіка», що, як пише Є. В. Савельєв, «вийшла» з цих наук, поступово набувши статусу самостійної частини економічної теорії» [131]. З огляду на публікації Міжнародного валютного фонду, виділимо десять теорій, що формували глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки (табл. 1.4.).

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.

Таблиця 1.4

**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 [191].

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 компонента 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.

Монетаристи ототожнюють багатство з різними формами власності людей, зокрема грошима, цінними паперами, нерухомістю і т.ін. Відповідно, функція грошей зводиться до забезпечення обігу благ або забезпечення формування резервів. В свою чергу, у державній політиці ідеї монетаризму використовуються для регулювання товарного попиту та інвестиції і, зрештою, управління економічним розвитком. Зростання грошової маси через систему банків використовується для цілей розподілу ресурсів між галузями, стимулювання технічного прогресу, впливу на економічну активність.

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

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» [407, р. 26-28]. 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 рекомендацій: 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 імпортного мита); зниження обмежень для прямих іноземних інвестицій (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 Г. 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 найзлободенніші питання» [31].

«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, Дж. 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 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. Цілком не може бути «приватизувати так швидко, як це можливо»; необхідна приватизація, яка збільшить ефективність без концентрації багатства» [407].

Альтернативою «Вашингтонському консенсусу» став «Поствашингтонський консенсус», ідея якого належить 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 прозорості ринків, а також у стимулюванні передачі технологій. Всього «Поствашингтонський консенсус» складають дев'ять принципів. Наведемо їх за монографією А. С. Філіпенка [148, с. 72-73]:

- 1) «Збільшення заощаджень, у першу чергу шляхом підтримання фінансової дисципліни;
- 2) Переорієнтація суспільних витрат на соціальні потреби;



- 3) Реформування податкової системи (також впровадження екологічного 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 точно визначених прав вартості, створення ключових структур, таких як незалежні центральні банки, сильні бюджетні організації, незалежне і некорумповане правосуддя та 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 в оцінці ролі ідей лібералізації і дерегулювання та вважають, що «люди прагнуть до стійкого розвитку, що включає збереження природних ресурсів і 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... беруть участь у прийнятті рішень, що справляють вплив на їх життя» [15, с. 142].

Знову ж таки, треба підкреслити, що ідеї, інструменти і механізми «Поствашингтонського 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 коригуванні перелічених принципів чи прийнятті нових. Не випадково при виробленні трансформаційної політики експерти користуються формулою «Вашингтонський консенсус» + «Поствашингтонський 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 1989 р., через рік вона була прийнята у Канаді, а до кінця 1990-х років розповсюдилася щонайменше на дюжину країн [365]. 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 архітектоніки світової економічної цивілізації. Однак, незаперечним 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. 1.5. і 1.6.).

Таблиця 1.5

**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 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 р., лауреат Нобелівської премії П. Кругман зазначає, що «у золоті роки економісти вірили, що ринки за своєю суттю є стабільними, а 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» [284].

Недосконалість теперішньої системи міжнародної економіки у теоретичному і прикладному аспектах полягає у тому, що вона не здатна забезпечити передбачення 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 усього, 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 створені небезпеки, коли регулятори не вірять у регулювання» [284].

Подібні думки періодично висловлювались у докризовому періоді. Наведемо, принаймні, точку зору Дж. Гелбрейта, який зазначав, що «економісти, які схильні використовувати математичні методи, звинувачують всіх інших у намірах поступитися точністю. Ці інші, у свою чергу, вважають науковців, що оперують символами, таким людьми, які нічого не варті на практиці» [20, с. 569].

Висновок, який, напевне, прозвучить дещо радикально, але більш наближений до реальності, полягає у тому, що у кризовому стані сьогодні більшою мірою опинилася, перш за все, економічна думка, а вже після цього і сама економіка. Можна цілком погодитися з П. Кругманом, що «економісти ... повинні визнати важливість ірраціональної і непередбачуваної поведінки, часто стикаючись зі своєю недосконалістю ринків, і визнати, що до елегантної економічної «теорії всього» ще далеко. У практичному плані це призведе до більш обережних консультацій з питань політики – і зниження готовності ліквідувати економічні гарантії з вірою, що ринок вирішить усі проблеми» [284].

Досліджуючи події, що відбуваються останнім часом на глобальному рівні, треба наголосити на системному характері сучасної кризи 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 відомий аналітик і публіцист газети «Newsweek» Ф. Захарія так пише 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, врешті рещт, може призвести до відходу від глобалізації в бік безпеки (і повільного зростання) захищених національних економік» [418].

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 дезінтеграції 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.

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)... » [159, с. 26].

Формування нової системи наддержавного регулювання повинно, перш за все, забезпечити контроль над процесами, що відбуваються у розвинених країнах і мають загрозливий характер для світової економіки. Це потребує моделювання майбутніх загроз або своєчасного виявлення зародження 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 можуть бути закладені в інший банк під забезпечення раніше виданих кредитів. Парадокс ситуації полягає у 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 розвинуті країни. Мало того, певна політична заангажованість МВФ не є винятком, 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 тенденцій, що характерні для 2008-2010 років, механізм наддержавного регулювання мав би не допустити процесів «порятунку» окремих банків 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 та 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» [12, с. 12].

Зауважимо, що спрямування міжнародних потоків капіталу також повинно мати 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» [12, с. 13]. 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 перебування 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 ХХІ століття набуло вигляду «боргової економіки». Це проявляється у тому, що «фінансові процеси перерозподіляють майбутню вартість і впливають на основні параметри відтворювального процесу на перспективу» [7, с. 17]. Для боргової економіки притаманним є розвиток, за яким макроекономічна рівновага досягається за умови врахування майбутнього виробництва і споживання. Це супроводжується відповідними фінансовими 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 1929р. 100% ВВП; у 1950-ті роки – близько 45%; у 2007р. – 130% [7, с. 17].

Зворотною стороною боргової економіки став її ігровий характер. 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. 1,5 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 суттєвою 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» [148, с. 92]. 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 притаманний 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 створити 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.

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.

**Таблиця 1.6**

**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

В умовах кардинальної зміни економічної ситуації стала потреба у формуванні міжнародної політичної економії як нового напрямку в економічній науці. Як зазначає Р. Зеллік, минула система, «канула в лету, і політична економія ХХІ століття потребує створення нового порядку, що відобразив би всезростаючу роль країн, що розвиваються. Ці країни являють собою джерело потенційного економічного зростання, що може призвести до формування більш збалансованої світової економіки» [419].

Близька позиція лауреата Нобелівської премії Д. Норта, який особливо наголошує на важливості ідеї розвитку «правильної політичної економії». Це пов'язано з тим, що сучасна теорія неспроможна стати основою розробки систем розвитку економіки в умовах глобалізації, тому що обмежується суто економічними аспектами, не забезпечуючи вироблення механізмів взаємозв'язку між економікою і політикою.[115, с. 143]. 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 до деяких оцінок, сумарна номінальна вартість деривативів, що обертаються на ринку, на початок останньої світової кризи сягнула 600 трлн. дол., тоді як світовий ВВП складав приблизно 55 трлн. дол.[24, с. 99].

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 багатополлярність 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 у сфері розвитку» [419].

Ідеї розвитку міжнародної політичної економії отримали найбільше поширення 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 [134, с. 75]. Вони наполягають на кардинальному перегляді економічної теорії. 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. ін.

Предметом міжнародної політичної економії має бути 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, є недопустимим негативний вплив «паперової» економіки на «реальну». Останні світові економічні кризи мали причиною в своїй основі підрив життєстійкості реальної економіки «паперовою», коли прагнення отримання доходів будь-якою 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 має дати відповідь на питання, чи виходить світова економіка з ери глобалізації та «неолібералізму» і вступає у «постнеоліберальний» світ. Постає необхідність у з'ясуванні ролі нелінійності 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)» [7, 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» [323]<sup>1</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 «податку 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, ніж 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 з планом британського уряду, із січня 2011 року ставка податку на активи банків

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) [37].

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, – неефективність суспільного сектору. Універсальність ринкового механізму в умовах зростання асиметричності ринкової інформації не забезпечує 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 призводить 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 XXI століття світ увійшов переважно як такий, що розвивається на основі використання переваг глобалізації. Це створило умови для суттєвого зниження бідності. Проте, взаємозалежність національних економік засвідчила, 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. 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 отримані завдяки глобалізації.

В умовах відповідальної глобалізації світовим співтовариством має бути розроблений і прийнятий механізм збалансування інтересів усіх держав. Нині цю функцію взяла на себе 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 вирішення 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 щодо їхньої деглобалізації. У сучасних світових постіндустріальних економічних трансформаціях важливими є і перша, і друга тенденції. Йдеться про процеси десинхронізації світової економіки, які не можна не 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» [11, с. 540].

Серед новітніх тенденцій розширення закордонного бізнесу глобальних компаній посилюється роль стратегії 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» продукту 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 витратить 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 Дж. Р. Іммельтом 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 [261, р. 56-65].

З мотиваційної точки зору, як оцінює такі процеси Е. Джейкобс, суть нової стратегії полягає у зміні бізнесової ідеології «думай глобально – дій локально [think global, act local]». Новий спосіб мислення вписується у формулу «думай локально, а потім дій на глобальному рівні [think local, then act global]» [264, р. 20]. 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).

В аспектах формування нового світу набирає право на визнання теорія достатку, що вперше детально досліджувалася Дж. Гелбрейтом у його дослідженнях, виконаних у період з 1958 по 1973рр. Завдяки передусім ним 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. Марксистки більше не заперечують цього і не

можуть більше переконливо доводити, що добробут робітника носить ілюзорний або минулий характер»[20, с. 413].

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» [143, с. 13].

Перетворення знань у домінуючу форму багатства по суті змінює підвалини економічної науки і практики. Починаючи від фундатора класичної економічної теорії А. Смита – автора найвідомішої праці «Дослідження природи 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...» [102, с. 102].

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 як основного носія знань припадає 76% національного багатства країн Латинської Америки, а  $\frac{3}{4}$  вартості національного багатства сформовано за рахунок інвестицій у живий капітал [11, с. 508].

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 їх більшості 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 організаціями або в їх обслуговуванні. Належало також очікувати, що постачальники подібних спеціалізованих кадрів завоюють престиж і владу. Не повинен був стати несподіванкою і той факт, що ця нова форма правління влади здається багатьом грубою, нав'язливою і спірною з точки зору законності» [20, с. 575-576].

З техноструктурою безпосередньо змикається велика армія науковців і викладачів, які працюють у школах, коледжах, університетах та науково-дослідних проектних, конструкторських інститутах. Теоретики вже не завжди схильні відносити їх до інтелігенції або довгоголових. Професор Гарвардського університету Д. Прас для цієї категорії працівників ввів термін «вчений стан» у монографії з аналогічною назвою – «The scientific estate» [349, р. 327]. Дж. Гелбрейт використовує дещо змінений варіант – вчений прошарок, включаючи до нього і ту частину працівників, яка працює у промисловості і державних організаціях [21, с. 402]. 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 техноструктури 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» [21, с. 401]. Новітні теорії інтерпретують цю тенденцію як вихід на передній план освіти на протиположності ощадливості.

Посилення ролі технічних спеціалістів і менеджерів формує ще одну новітню тенденцію – розширення сфери використання планових методів. На мікрорівні це добре простежується на прикладі транснаціональних компаній. На макрорівні класичним стає досвід Китаю та інших країн з ринками, що формуються. Хоча у певних формах нині у країнах з різним рівнем розвитку спостерігається 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 стає особливо важливою в аспектах попередження криз на основі забезпечення високого рівня зайнятості. Вона певною мірою розвивається у протиріччі із цілями корпорації з нарощування виробництва товарів і використання 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 Дж. 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 надчутливими до падіння сукупного попиту. Чутливі до цього і техноструктури. Тому ефективне регулювання попиту стає нагальною потребою» [21, с. 319].

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 міжнародних 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 понад двох 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 ефективні відносно окремих держав по схемі «зверху-вниз». Однак, у нас сьогодні немає адекватних інститутів, пристосованих для горизонтальної міждержавної взаємодії» [151, с. 207].

Погоджуючись із твердженням Ф. 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 нас немає світового уряду, відповідального за народи усіх країн, щоб контролювати процес глобалізації засобами, що зіставні з тими, якими національні уряди скеровували процес утворення націй [141, с. 300]. Йдеться про те, що міжнародні організації, функціями яких є регулювання світової торгівлі, міжнародних кредитних і фінансових відносин, реально неспроможні виконувати функції глобального уряду. Проте, потреба у певних наддержавних органах, функцією яких була б розробка і прийняття всесвітніх законів та їх проведенням у життя зростає по мірі поглиблення глобальних процесів.

Отже, 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 нездійсненним» [134, с. 96-97]. Проте, глобальні зміни відбуваються настільки швидко, що постановка 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 того року канцлер Німеччини Ангела Меркель і президент Франції Ніколя Сарказі домовилися щодо принципового узгодження у питанні створення загальноєвропейського уряду для всіх 27 країн – членів ЄС [105].

Всі перелічені і аналогічні наміри нині ініціюються здебільшого 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» може носити тимчасовий характер, хоча потреба у ньому все більше стає очевидною, адже проблем для нього незрівняно більше. Достатньо зазначити різноманітність можливостей «участі у розробці глобальних проблем і прийнятті рішень, що призводить до нерівних можливостей, посилення нерівномірності економічного розвитку країн і регіонів світу, закріплення відсталості менш розвинутих країн і, зрештою, до загострення протиріч сучасного світу» [134, с. 105].

### **1.3. Україна в системі формування нового світового порядку**

Досліджуючи проблему створення нових наднаціональних органів і реформування наявних, варто зазначити, що формування нового світового економічного порядку і інтеграція цивілізацій повинна забезпечити розвиток цивілізацій, які можна назвати «відтіненими». 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 впливового 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 peuple Ruthene*), 12,5 мільйонів якого перебувають під російським царем і 2,5 – під

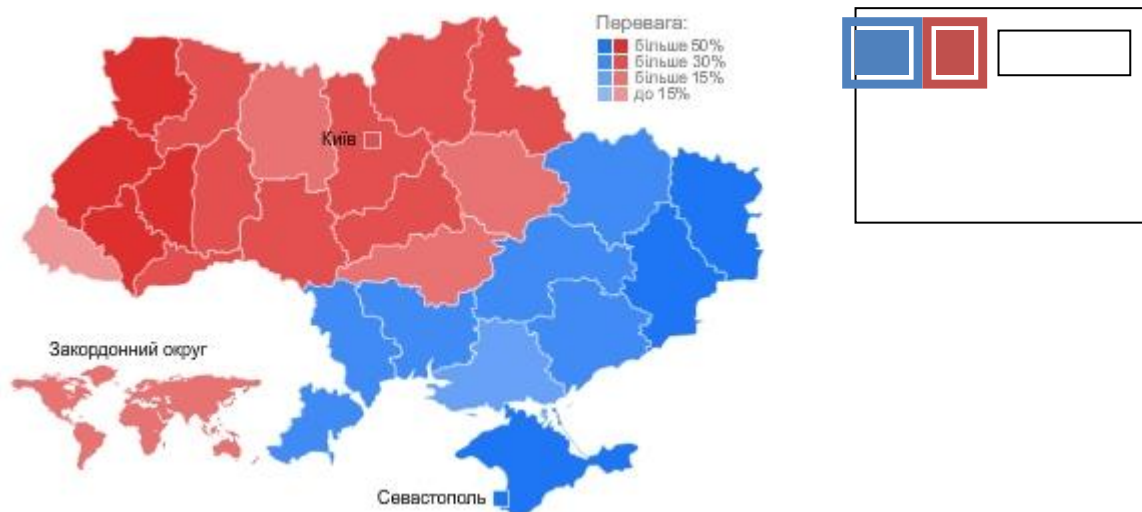
Австро-Угорською монархією. Нарід цей такий же численний як нарід Еспанії, втричі більший за чехів і рівний за кількістю всім підданам корони св. Стефана. Цей нарід існує, має свою історію, відмінну від історії Польщі і ще більше відмінну від історії Московщини. Він має свої традиції, свою мову, окрему 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 зevamo руським, звався москвичами, а їх землі Московією. В кінці минулого століття всі ми у Франції і Європі добре вмiли відрізнити Русь від Московії» [136].

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 пам'яті. Не виключено навіть висунення на розгляд світової громадськості обговорення проблеми державної назви, аналогічної тій, 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 була кращим державним утворенням для етнічних українців, але 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.



За оцінками політологів, електоральний розподіл України свідчить про певний конфлікт цивілізацій в рамках однієї країни і одного народу – західної і євразійської. У зв'язку з цим прогнозуються щонайменше чотири сценарії розвитку: євразійська цивілізація підкорює західну; західна цивілізація підкорює євразійську; зберігається ситуація рівноваги; кожна з конфліктуючих цивілізацій створює свою окрему державу(рис. 1.1) [112].



*Рис. 1.1. Електоральна карта України (Джерело: [112]).*

Не зважаючи на ймовірність різних варіантів економіко-цивілізаційного розвитку, Україна як європейська держава і у майбутньому буде розвиватись на основі західних цінностей. Перш за все, це відбуватиметься завдяки тому, що у країні переважають базові риси західного менталітету. В українському менталітеті домінує індивідуалізм, що притаманний тільки для західної цивілізації на відміну від євразійців, конфуціанців і мусульман, які відносяться до колективістських культур. Індивідуалістський характер західної цивілізації припускає як найвищу цінність 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.

Коллективістські ж культури, навпаки, штовхають людей на те, щоб жертвувати особистими цілями заради загального блага» [103].

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» [155]. Це свідчить про необхідність розробки таких методів менеджменту, які дають можливість якомога ліпше 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.

Українська ділова культура наближена до американської і північноєвропейської і в 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 відповідальні у виконанні взятих зобов'язань і укладених договорів. Отже, Україна як самостійна країна має всі підстави і можливості для створення такого ділового середовища, яке 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 непорушності 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 (2005 р.), отримання Україною статусу країни з ринковою економікою (Європейський Союз у 2005 р., США – у 200 бр.).

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 ефективного 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» [134, с. 106].

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 такі існують шляхи подолання відставання в економічному розвитку і укріплення геополітичного положення України. Перш за все, - і це також засвідчують дослідження Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України та його директора академіка НАН України Ю.М. Пахомова [120, с. 254-259], - 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 насильницьки, впроваджує зміни, намагаючись силою втиснути наявні інституції, що склалися історично, у прокрустове ложе обраних схем, перетворення приречені на провал» [117, с. 54].

Справедливо стверджує А. С. Філіпенко, що «наріжним каменем внутрішньої і зовнішньої політики стають фундаментальні цінності Західної цивілізації: свобода, демократія, повага прав людини і громадянина, ринковий економічний устрій, громадянське суспільство» [148, с. 452]. Економічне і юридичне забезпечення цих цінностей відкриває для України «вікно» в Європу в сенсі широкої і ефективної для нації світової та європейської інтеграції. У практичному аспекті нині перед Україною стають складні завдання. Системно вони визначені метою входження до десятки країн з найпотужнішою економікою світу. Вона сформульована Президентом України В. Януковичем, і навколо шляхів досягнення цієї цілі нині дискутують як у політичних, так і у наукових колах.

Досягнення мети входження до десятки найбільш розвинутих країн світу відбувається в умовах жорсткої міждержавної конкуренції. Нині на політичній карті є багато країн з амбіційними планами. Одна з них – сусідка України Туреччина, яка протягом останніх років має суттєві досягнення. Зокрема, вона стала членом групи країн «Великої двадцятки», набула значного впливу в

регіонах Близького та Середнього Сходу, Центральної Азії, Південного Кавказу та Північної Африки, здійснила реструктуризацію оборонно-промислового комплексу, прискорено розвиває напрямки, пов'язані з космосом, супутниковими, ракетними та інформаційними системами. Варто також зазначити, що Туреччина нарощує конкурентний тиск на Україну в аспектах побудови енергетичних коридорів між Близьким Сходом і Європою. До досягнень, що засвідчують результативність поступу Туреччини, варто віднести збільшення ВВП протягом 2002-2008 рр. у чотири рази, сімнадцяте місце в світі і четверте в Європі за розмірами національної економіки.

Посилання на Туреччину у постановці проблеми входження до «клубу» найпотужніших економік світу не є винятковим випадком. Друга половина ХХ століття має велике різноманіття, так званих, економічних див. Це не тільки стосується переможених у Другій світовій війні країн – Німеччини і Японії. Це нові індустріальні країни, перш за все, чотири країни Південно-Східної Азії (Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея) та три країни Латинської Америки (Аргентина, Бразилія, Мексика). Їхні результати намагаються повторити велика кількість держав всіх континентів – Китай, Індія, Росія, Малайзія, Індонезія, Філіппіни, Туніс та інші. У зв'язку з цим варто говорити не про богом дану можливість одній країні (у даному випадку, Україні) створити виключно особисте економічне диво, а про винаходження свого «маршруту» поступового підйому і підкорення економічних вершин.

Світовий досвід свідчить, що для входження до «клубу» найпотужніших економік воістину шляхи непередбачувані. Державний і міжнародний менеджмент успішних країн по-різному вирішував цю проблему. Для Західної Німеччини і Японії після Другої світової війни важливим фактором відродження була різноманітна допомога і підтримка США, які, зі свого боку, переслідували інтерес щодо недопущення поширення соціалізму на євразійському континенті. Сприятливе відношення у геополітичному сенсі з боку великих держав відзначалося і відносно Південної Кореї і Тайваню. Тільки під час фінансової кризи 1998 р. Південна Корея отримала позики в сумі приблизно 70 млрд. дол.

Інвестиційні надходження в економіку Тайваню з боку США у 1950-1990 рр. склали понад 24 млрд. дол.

Вивчаючи тенденції, що визначили успіхи нових індустріальних країн, треба акцентувати увагу на внутрішніх чинниках, які державному менеджменту вдалося створити або/і використати. Ось деякі з них: політична стабільність; лояльність до розвинутих капіталістичних країн; політика економії валютних коштів стимулюванням національного виробництва імпортозаміної продукції; масштабні преференції ТНК; направлення величезних капіталовкладень у фізичний і людський капітал; вмiле поєднання ринкового механізму та державного регулювання економіки; соціально справедливі методи розподілу, що забезпечили подолання нерівності в доходах.

Отже, визначаючи місце України у новому світовому економічному порядку необхідно виходити з того, що ця мета потребує врахування внутрішніх і зовнішніх чинників. У внутрішній політиці завдання можна сформулювати як таке, що потребує ретельного вивчення світового досвіду не заради сліпого його повторення, а задля знаходження системи конкурентних переваг країни, що дають змогу внести у світовий розвиток новітній, неповторний внесок [156, с. 348]. Ось як ставить аналогічну проблему прем'єр-міністр Туреччини Р. Ердоган: «Для подальшого стабільного економічного розвитку ми зараз, навіть в більшій мірі ніж раніше, потребуємо результатів науково-дослідної діяльності. Для досягнення нашої мети щодо входження в десятку країн з найпотужнішою економікою в світі, науково-дослідна та інноваційна діяльність має життєво важливе значення. З вірою в це, так само, як і в минулі роки, ми продовжимо збільшувати державну підтримку національному сектору досліджень і розвитку» [154].

У наш час не потребує доведення теза, що наука і освіта являють собою найважливішу умову будь-яких досягнень в економіці. У глобальному аспекті фахівці з управління наукою виділяють щонайменше дві тенденції. По-перше, йдеться про різке зростання витрат на R&D. Нині на 7 млн. дослідників витрачається 1 трлн. доларів в рік, що на 45% більше ніж у 2002 р. По-друге, проглядається тенденція до зростання співробітництва у науковій сфері.

Статистично вона певним чином проявляється у збільшенні питомої ваги наукових робіт з авторством двох і більшої кількості науковців. Якщо у 1996 р. вона складала 45%, то у 2008 р. – 68% [206].

Проте, є значні розходження у розумінні цієї істини та методах її практичної реалізації. Так, в умовах Туреччини вона здійснюється встановленням величини бюджету Міністерства освіти на другому місці після Міністерства фінансів; створенням потужних приватних університетів на кшталт широко визнаного в світі столичного «Бількент» з викладанням всіх дисциплін англійською мовою; наданням 1000 випускникам університетів стипендії для підвищення кваліфікації у провідних університетах світу [154]; створенням на більшості провідних компаній підрозділів з досліджень та розвитку; шестикратним збільшенням витрат на R&D і зростанням кількості дослідників на 43% в період між 1995 і 2007рр.; збільшенням кількості публікацій у 2008р. порівняно з 1996р. у чотири рази [206] тощо.

Україна з огляду на столітні традиції, особливо ті, що мали місце у ХХ столітті, має цілком реальні шанси успішно конкурувати на світовому ринку науково-технічної продукції та послуг. В умовах викликів традиційним науковим державам-лідерам, варто виробити на урядовому рівні стратегію освітньої і науково-технічної конкуренції. Якою вона має бути, можна значною мірою прогнозувати на основі інформації, що стосується новачків серед наукових лідерів.

Зазначимо, що найвищі темпи з точки зору кількості наукових робіт, що публікуються у рецензованих журналах, має Іран, показник таких публікацій вчених якого з 736 у 1996 р. сягнув 13238 у 2008 р. Країна має «Всеосяжний план з науки», згідно якого до 2030 р. передбачається довести зростання витрат на НДДКР до 4% ВВП при показникові 2006 р. 0,59%. Для порівняння Європейський Союз нині інвестує у R&D 1,8% ВВП. При цьому, Іран, попри напруженість у питаннях ядерних досліджень на міжнародному рівні, не є країною-ізгоєм. Лише в рамках співробітництва із США кількість науково-дослідних робіт зросла з близько 300 до 1600 за останні 12 років. До того ж, Іран та Ізраїль відіграють

провідну роль у створенні джерела синхротронного випромінювання, який буде використовуватися дослідниками всього Близького Сходу [206].

Серед менших країн корисним є досвід Тунісу, де витрати на R&D зросли з 0,3% ВВП у 1996 р. до 1,25% у 2009 р. Країна зробила пріоритетними у фінансуванні науки про життя і медицину та поставила завдання збільшити протягом п'яти років експорт фармацевтичної продукції у п'ять разів. При цьому, варто зауважити, що на думку західних експертів, повалення арабських диктаторських режимів, таких як туніський на чолі з экс-президентом Зін аль-Абідіном Бен Алі, не тільки не змінить зазначену тенденцію, а, навпаки, справить позитивний вплив на розвиток науки [206].

З огляду на зовнішні чинники, що впливають на місце України у новому світовому економічному порядку, треба акцентувати увагу на відношенні до геостратегічних діючих осіб і геополітичних центрів. До перших, за визначенням З. Бжезинського, належать країни, «які володіють здатністю і національною волею здійснювати владу чи впливати за межами власних кордонів, аби змінити – до ступеня, коли це не в інтересах Америки, - існуюче геополітичне положення» [192]. З. Бжезинський обґрунтовано вважає, що на євразійському просторі діючими особами є Франція, Німеччина, Росія, Китай та Індія. Оцінюючи місце Великої Британії, Японії і Індонезії, він визнає їхню важливість, проте не відносить до геостратегічних діючих осіб через те, що вони ухиляються від безпосередньої участі у політичних і економічних конфліктах.

Як впливає з визначення З. Бжезинського, Україна не входить до групи країн, які відносяться до геостратегічних діючих осіб. Проте, вона є країною – геополітичним центром. До них відносяться, за визначенням З. Бжезинського, «держави, чиє значення впливає з їхньої сили та мотивації, а швидше з важливості їхнього місця розташування та наслідків їх потенційної уразливості для дій з боку геостратегічних діючих осіб. Найчастіше геополітичні центри є такими завдяки своєму географічному положенню, яке в ряді випадків надає їм особливу роль в плані або контролю доступу до важливих районів, або можливості відмови важливим геополітичним діючим особам в отриманні



ресурсів. В інших випадках геополітичний центр може діяти як щит для держави чи навіть регіону, має життєво важливе значення на геополітичній арені. Іноді саме існування геополітичного центру, можна сказати, має дуже серйозні політичні і культурні наслідки для більш активних сусідніх геостратегічних дійових осіб» [192].

Щонайменше, відносно України, не може викликати заперечень твердження З. Бжезинського, що «Україна, Азербайджан, Південна Корея, Туреччина та Іран, є певною мірою, – у межах своїх більш лімітованих можливостей – також геостратегічними активними країнами» [192]. Проте, історично Україна розвивалася як північна окраїна середземноморської цивілізації. Першими формами державності, що виникли на її території, були міста-поліси із аграрним виробництвом навколо них (переважно зерновим) і експортом товарів на територію перенаселеної Греції. Пізніше суттєвий вплив на розвиток цивілізаційних основ населення території нинішньої України справило існування шляху з варягів у греки (VIII – XIII століття н.е.), що зв'язав руські землі із Візантійською імперією. Саме завдяки цій північно-південній (меридіанній, старогрецькій) вісі, Русь стала першим в Європі місцем апробації державно-політичної культури древньої Греції. Ця вісь принесла в Україну основи духовності і віри, прийняття християнства, поширення писемності.

Іншою лінією цивілізаційного розвитку України з V століття до н.е. була східна піввісь, яку правомірно називати скіфською або східною. Вона стала основою великої східно-західної євразійської вісі і несла ідеї та реалії східних деспотій, відрізаючи староукраїнське землеробське населення від джерел культури Середземномор'я до III ст. до н.е. Виникнення на півдні Європи Римської імперії у I ст. н. е. не мало суттєвого впливу на політичні і культурні процеси в Україні.

Відродження східної піввісі, особливо походи Чингиз-хана і Тамерлана, зруйнували меридіанну геополітичну вісь. Цивілізаційний розвиток відбувається по лінії «литовсько-української» вісі, коли майже вся Україна у XIV ст. увійшла

до складу Великого Князівства Литовського, а з другої половини XVI (1569 р.) – «польсько-української», тобто вже західної піввісі.

Останні століття характерні багаторазовими змінами геополітичних центрів. Зазначимо геополітичні трикутники із сторонами Польща – Московська держава – Україна, Московська держава (з XVIII ст. – імперія) – Османська імперія – Україна, Османська імперія – Польща (з 1569р. – Річ Посполита) – Україна та інші. У самій Україні до другої половини XVIII століття геополітичними центрами були Запорізька Січ і Гетьманщина, а у XIX-XX століттях – Галичина, в якій були деякі риси парламентаризму і федералізму [139].

Геостратегічним центром євразійського континенту Україна стала з набуттям незалежності у 1991р. Це визначається, насамперед, географічно завдяки розташуванню країни на великій широтній євразійській геополітичній вісі з полюсами: Західна Європа – Росія. Набуває стратегічного значення меридіанна південно-північна вісь, особливо традиційна Балтійсько-Чорноморська (Балтійсько-Понтійська). Бжезинський так визначає місце України як геостратегічного центру «Україна, новий і важливий простір на євразійській шахівниці, є геополітичним центром, тому що саме її існування, як незалежної держави, допомагає трансформувати Росію. Без України Росія перестане бути євразійською імперією. Без України Росія все ще може боротися за імперський статус, але тоді вона стала б в основному азійською імперською державою і, швидше за все, була б втягнута у виснажливі конфлікти із Середньою Азією, яка піднімає голову і яка, якби таке сталося, була би ображена у зв'язку з втратою недавньої незалежності і отримала б підтримку з боку дружніх їй ісламських держав Півдня. Китай, схоже, також заперечив би реставрації російського домінування будь-якого роду над Середньою Азією, враховуючи зростаючий інтерес до держав цього регіону, що нещодавно здобули незалежність. Однак, якщо Москва поверне собі контроль над Україною з її 52-мільйонним населенням і великими ресурсами, а також виходом до Чорного моря, то Росія автоматично знову отримає засоби перетворитися на потужну імперську державу, що розкинулася в Європі і в Азії. Втрата Україною незалежності мала б негайні

наслідки для Центральної Європи, трансформувавши Польщу в геополітичний центр на східних рубежах об'єднаної Європи» [192].

Зрозуміло, що місце України в системі нового світового порядку як геополітичного центру на євразійському континенті обумовлює необхідність враховувати глобальні інтереси геостратегічних діючих осіб. Йдеться, насамперед, про США як гегемона нового типу, Європейський Союз і Російську Федерацію. Проте, їхні інтереси не повинні обслуговуватися толстовським методом непротиплення злу насильством. Не можна погодитися з Т. Госфілдом, який вважає, що Київ повинен ублажати Брюссель, використовуючи гучні фрази «демократія» і «енергетична безпека», намагаючись одночасно вмовити Євросоюз допомогти в оновленні газотранспортної системи в рамках тристороннього партнерства (Україна, ЄС, Росія). Між іншим, укладати з Росією угоди, які не збігаються з інтересами ЄС. Мається на увазі, що занадто значна орієнтованість на Схід призводитиме до того, що тон задаватиме Москва; і зворотна дія можлива за умови більшої прихильності до ЄС<sup>1</sup>.

Використання переваг України як геополітичного центру може бути повною мірою реалізовано за умови виробітку власної стратегічної концепції розвитку і побудови всієї системи зовнішніх зв'язків з огляду на корінні національні інтереси. Насамперед, перед українською державою стоїть завдання подолання кризи, з якої вона не може вийти вже упродовж двадцяти років. При цьому, треба виходити з вичерпаності пострадянських ресурсів у технологічно-виробничій і соціальній сферах. Останні функціонують з великими потугами та за умови застосування діючих і відпрацювання нових форм використання бюджетних коштів. На порядок денний виходить пошук системи і методів перерозподілу ресурсів з направленням їх у галузі з високою доданою вартістю і рівнем заробітної плати.

Зрештою, нова концепція розвитку має підпорядковуватися інтересам забезпечення високого життєвого рівня народу відповідно до європейських стандартів, для чого потрібно орієнтувати розвиток на стійке економічне

---

<sup>1</sup> Gosling T. Ukraine's two-faced president. – [Business New Europe](#). – 2011. – February 9

зростання та високий рівень якості життя. До корінних національних інтересів повинні бути віднесені також забезпечення загальнонаціонального єднання навколо досягання мети економічного піднесення, добробуту і державності, забезпечення соціальної справедливості, адже саме завдяки цьому у минулому слабо і середньо розвинуті країни впевнено увійшли до групи країн з високим рівнем доходів і споживання.

Україна, як один із геополітичних центрів на євразійському просторі, повинна пов'язувати вибір шляхів свого розвитку із цивілізаційними досягненнями і особливостями, що сформувалися на континенті [144, с. 475-476]. Вибір майбутнього шляху в системі формування нового світового економічного порядку для України пов'язаний безпосередньо із подоланням кризи самоідентичності. Цей напрямок фактично визначає сприйняття і прийняття України як держави у світі. Нині в ідентифікації України ще не вдалося уникнути уявлення про неї як частину Росії. Так, у схемі досить авторитетних установ університету Каліфорнії та Лондонського Legatum-Інституту новий світовий порядок складають 19 груп країн, у тому числі виділяється Російська імперія, до якої включені Вірменія, Білорусь, Молдова, Росія та Україна [280]. При цьому, враховується певне домінування неоколоніального типу з боку Росії у економічній, політичній, військово-промисловій, церковній та мовно-культурній сферах.

Зазначені тенденції знаходять виявлення у певному розколі в середині українського суспільства, наявність якого висвітлювалося вище. Носіями цього розколу за дослідженнями професора кафедри політології Університету Південного Іллінойсу С. Шульмана, який спеціалізується на проблемах національної ідентичності, є представники так званих «української етнічної ідентичності» і «східнослов'янської ідентичності». Такий розподіл цивілізаційного характеру позначається на формуванні різного відношення до ринкових реформ і підтримці останніх. Соціологічні опитування, проведені С. Шульманом в Україні, показали переваги проринкової орієнтації у представників української етнічної ідентичності і антиринкової – східнослов'янської [280].

Можна вважати таким, що не викликає дискусій, наявність усередині України певних відцентрових тенденцій, яких не позбавлений і Захід. Проте, вони не можуть применшувати ролі України як геополітичного центру. Більше того, події і тенденції, що відбуваються на пострадянському просторі, свідчать про особливе місце України на євразійському просторі. Це робить її нині країною, «яка залишається відмінною від своїх північно-східних сусідів. Подібна українська специфіка також має великі наслідки для європейської політики та євразійської безпеки» [392].

Геополітичні особливості України, інтереси геостратегічних діючих осіб створюють можливості, роблять доцільним і значною мірою вирішальним фактором побудови нової Європи. Як зазначає К. Грищенко, «Україна – це зростаюча, стабільна, економічно перспективна частина Європи, яка долає період політичного розбрату і входить у новий відрізок європейської історії як геополітично ключова ланка, що об'єднує Схід та Захід континенту. Таке внутрішнє становлення та міжнародне позиціонування України є метою та амбіцією «нової влади» у державі. А також першою причиною того, чому Україна важлива не лише на національному та регіональному, а й на загальноєвропейському рівні» [16]. Така постановка питання є зрозумілою і на Заході. Як зазначає німецький експерт, экс-керівник Фонду імені Фрідріха Еберта В. Шнайдер-Детерс, «Цю ідею про «Україну як загальноєвропейський чинник» можна було б одночасно сприймати як «національну ідею», що її Україна шукає з моменту досягнення державної незалежності, і як її «європейську функцію». Проте, виконати свою «європейську функцію» Україна зможе тільки тоді, коли стане членом Європейського Союзу і європейські цінності глибоко вкоріняться в її ґрунті [160].

Роль України у побудові об'єднаної Європи буде визначатися насамперед у транзиті європейських цінностей із Заходу на Схід. На її теренах є достатньо умов для побудови нової діючої моделі міжнародних відносин, що стане реальним прикладом східним країнам, особливо на пострадянському просторі. Цілком справедливо відзначає К. Грищенко, що «Україна, яка втілює в собі східний і

західний імпульси європейської цивілізації, може стати таким прикладом. Не виключав би навіть, що таким є одне з її історичних призначень — стати діючим прообразом тієї майбутньої, справді великої і справді єдиної Європи, де Захід і Схід почувалися б із високим рівнем комфорту, як дві частини одного цілого. Користуючись термінологією сьогодення, успішна європейська інтеграція та європеїзація України при дотриманні максимально партнерських, дружніх відносин з Росією — це політичний тест-драйв нових відносин Схід—Захід у Європі» [16].

З огляду на місію України у побудові об'єднаної Європи повинні розглядатися завдання модернізації або реформування її соціально-економічної системи. У більшості економістів і політиків щодо загального напрямку реформ принципових розходжень немає. Йдеться про внутрішні перетворення і зовнішнє позиціонування на основі західних цінностей.

Орієнтація українських реформ на європейські цінності передбачає визначення форм інтеграції країни в систему євразійських міжнародних відносин. Нині обговорюються різні шляхи вирішення цієї проблеми як для України, так і для інших країн. Це, передусім, ідеї М. Горбачова щодо «європейського дому»; В. Путіна і Д. Медведєва — економічного співтовариства від Лісабону до Владивостоку, «пан'європейського союзу» і «пан'європейської архітектури економіки та безпеки»; європейських політиків — «європейського сусідства» як складової програми «Європейської політики сусідства». Для України реальною на даному етапі є перспектива створення зони вільної торгівлі (ЗВТ), яка з часом може розширити свій статус до поглибленої ЗВТ або ЗВТ+. Залежно від результатів функціонування ЗВТ, буде укладена угода про асоціацію, в рамках якої вирішуватимуться проблеми гуманітарного характеру.

Зміст процесу реформування значною мірою залежить від позиції і активності ЄС. Йдеться, у першу чергу, про визначеність у перспективах членства в Європейському Союзі, яка відповідатиме ролі України як ключової ланки в об'єднанні Сходу і Заходу. Україна зможе ефективно реалізувати цю геополітичну функцію лише за умови, що вона не є *terra nullius* (нічийною

землею), а є визнаною європейською країною, членом Європейського Союзу. Достатньо точно ця вимога сформульована А. Умляндом: «Російські питання не повинні відтепер поглинати більшу частину уваги західних гравців, які займаються східноєвропейськими справами. Замість цього ЄС і держави-члени союзу повинні у своїй майбутній східноєвропейській політиці концентруватися на тій країні, яка теж важлива в географічному плані, як і раніше відкрита до західних порад, і є явно і відкрито проєвропейською – на Україні» [392].

Визначення перспектив членства України в ЄС має вирішувати щонайменше три завдання. По-перше, створити інституціональну підтримку для українського уряду у прийнятті рішень з орієнтацією на європейські стандарти і політико-культурні концепції. По-друге, об'єднати зусилля України та ЄС задля здійснення спрямованих на підвищення рівня життя населення внутрішніх структурних реформ з орієнтацією на поглиблення європейської інтеграції в українському напрямку. По-третє, вирішити проблему бізнесу олігархів у напрямку включення його у систему суспільного розподілу для досягнення європейських стандартів якості життя населення та формування сучасної структури економіки.

#### **1.4. Менеджмент як управління світоцивілізаційними процесами на мікро-, макро- і наддержавному рівнях: методологічні підходи**

Менеджмент як наука про управління виник і розвивається в умовах глобалізації. У період активізації процесів його наукового усвідомлення у 30-ті роки ХХ століття він забезпечував розробку наукових методів управління трудовими колективами виробничих і невиробничих організацій. З часом світова економіка набула новітніх рис, у наслідок чого управління ускладнилося настільки, що перетворилося у професійну діяльність і набуло форм «революції менеджерів». Їхня сила стала особливо наочною з виникненням транснаціональних корпорацій-гігантів, які спроможні суттєво впливати на долі цілих країн та національних урядів. В Україні ця тенденція спостерігається на прикладі діяльності російської компанії «Газпром», слоган якої у засобах масової інформації інтерпретується як «національне надбання». До цього наведемо тільки

розмір активів найбільшої за версією журналу Forbes компанії JPMORGAN CHASE (США), які складають 2,3 трлн. дол., що перевищує доходи Державного бюджету України, встановлені на 2011 рік (299,1 млрд. грн.) у 62 рази.

У системі «управлінської цивілізації» досягнення менеджменту як науки, що отримані у другій половині ХХ століття, нині складають його основи. Значною мірою вони віддзеркалені у популярному в українських університетах американському підручнику М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» [106]. Попри деяку еkleктичність подачі у ньому матеріалів, як це визнають самі автори, американська управлінська думка за підручником представлена розробкою елементів процесів управління, координації, стратегічного планування, групової динаміки і керівництва та забезпечення ефективності діяльності організації. Еволюція економічної думки відбулася завдяки школам наукового управління (1885-1920 рр.), класичній або адміністративній (1920-1950 рр.), психології та людських відносин (1930-1950 рр.), науки управління або кількісного підходу (з 1950 р.). Внесок цих шкіл у науку управління являє собою більше не фундамент, на який треба було робити надбудову, а корінь, з якого виростали нові ідеї. Саме тому всі вони значною мірою продовжують поглиблюватися такими ідеями.

Разом з тим, глобалізація привнесла до науки управління нові виміри і виклики. Починаючи з підприємства і закінчуючи світовою економікою як цілісним явищем, виникають якісно нові утворення та інтеграційні зв'язки. Підприємства і фірми часто являють собою певне міжкультурне середовище, а транснаціональні компанії – це завжди своєрідний відбиток світу. Не випадково у літературі часто можна зустріти висловлювання, що навіть перебільшують їхнє значення. Так, з точки зору С. Хаймера, саме ТНК «організують світ» [260]. Проте, горизонтальна взаємодія стає насправду вирішальною, адже, як влучно зазначає Ф. Фукуяма, «суспільства все більшою мірою складають економічну і культурну єдність... Здатність країн, або, точніше кажучи, їхніх діючих осіб, які представляють ці країни, здійснювати вплив поза зоною їхньої юрисдикції, колосально зростає» [151].



Результатом інтернаціоналізації і глобалізації стало виникнення багатовекторної системи світогосподарських зв'язків, що потребує розробки нових концепцій менеджменту з урахуванням міжнародного і міжнаціонального факторів та нових економічних викликів, загроз і перспектив. Ще у 2004 р. автор писала: «У наш насичений новітніми тенденціями і поняттями час терміни «мультинаціональний», «глобальний» і «міжкультурний», безперечно, можна віднести до широковживаних. Нині вони знайомі навіть дилетантам в економіці. Такої значущості ці терміни набули внаслідок швидкого розвитку міжнародної кооперації і мобільності підприємств. Протягом останнього часу, завдяки усуненню кордонів у ЄС, відкритості Східної Європи і економічним реформам у Китаї, можна чітко простежити зростання політичної, економічної та соціальної взаємопов'язаності, а також взаємозалежності і кооперації між підприємствами. Саме у зв'язку з цими процесами більшого значення набувають контакти між людьми, які є представниками різних культур. За всю історію людства не доводилось так часто зустрічатися з культурною неоднорідністю. Через це у підприємств, що працюють на міжнародних ринках, виникають нові проблеми, які часто неможливо вирішувати традиційними методами» [63]. З висоти нинішнього часу, наведені твердження правомірно посилити і зазначити, що теперішні проблеми управління у світовій економіці потребують досліджень і рішень як у міжкультурному, так і загальноцивілізаційному аспектах.

Нові методологічні підходи і рішення щодо систем управління в епоху глобалізації пошукують науковці різних країн. Найбільш всеохоплюючим з них є виокремлення проблем управління з огляду на цивілізаційні теорії. Вони широко представлені у працях іноземних науковців А. Тойнбі, О. Шпенглера, К. Ясперса і С. Гантінгтона та українських авторів Д. Лук'яненка, Є. Панченка, Ю. Павленка, Ю. Пахомова, А. Поручника, А. Філіпенка та ін. Цивілізаційна парадигма у своїй нинішній інтерпретації ставить в основу локальні цивілізації з унікальними культурами і менталітетом. Йдеться про те, що цивілізації виникають завдяки наявності творчої меншини і відповідного середовища. Поряд з ними має бути виклик від навколишнього середовища до людства і відповідь на нього.

Центральною проблемою у дискусії щодо цивілізаційного підходу є визначення типів і видів цивілізацій та економічних закономірностей їхнього існування.

Глобальний наскрізний управлінський підхід регулювання процесів розвитку світової економіки на всіх її рівнях обумовлює вибір і послідовне дотримання певної методології. Це непросте завдання, про що свідчить те, що у більшості економічних досліджень не дається його рішення стосовно вибраних предмета і об'єкта, через що рух до цілі здійснюється «навпомацки». Зрозуміло, що внаслідок цього отримуються недостатньо системні результати. Можливо, такими обставинами можна пояснити той факт, що протягом двадцятилітнього періоду незалежності України як держави ще не вдалося розробити і здійснити системні реформи. Навіть системна економічна криза 2008 р. не спромоглася спонукати економістів до розробки всеохоплюючих, зорієнтованих на повноцінну модернізацію економіки змін.

Серед фахівців з економічної теорії достатньо глибоко методологічні проблеми досліджував С. В. Мочерний. На його погляд, з яким погоджується більшість українських економістів, «методологія – це система різноманітних методів, засобів і прийомів наукового пізнання (передусім принципів, законів і категорій) та наука (або вчення) про цю систему» [109, С. 43]. До цього трактування варто додати досить суттєве міркування А. Гальчинського, що «методологія виконує синтезуючу функцію щодо методів аналізу, реалізує себе як вчення про наукові методи, інструменти та пізнавальні механізми економічного аналізу. У цьому сенсі методологія та методи аналізу – це своєрідне «риштування» наукового знання, що є невід'ємним атрибутом при його розбудові (обґрунтуванні), але після завершення відповідного процесу воно втрачає цю свою якість» [11, с. 572]. Основу методології складає діалектика, яка дає системні уявлення про загальний зв'язок і розвиток всіх явищ, наявні протиріччя, трансформації (особливо якісні) і т. ін. У діалектичному методі виділяються структурні підсистеми, основними з яких є філософські і загальнонаукові принципи; закони і категорії діалектики; економічні закони і категорії; дисциплінарні та міждисциплінарні методи.

Проте, діалектичний метод не є «панацеєю» для всіх рішень. Дослідники конкретних галузей чи напрямків економіки повинні розробляти прикладну економічну методологію, яка доповнює діалектичний метод. При цьому, як стверджує А. Гальчинський, розвиваючи ідеї одного з видатних філософів ХХ століття К. Поппера, завданням науки є «насамперед побачити загадку, проблему, парадокс там, де раніше їх ніхто не помічав. При цьому не варто боятися ризику. Науковий зміст певної теорії є тим багатшим, чим більшою мірою вона дискусійна, відкрита для заперечення майбутнім досвідом. Якщо теорія не містить суперечностей, наголошував учений, її науковий зміст дорівнює нулю, а сама вона є догматичною» [11, с. 4].

Постановка проблеми менеджменту цивілізаційних і міжкультурних процесів є, по суті, розширення масштабів його дослідження порівняно з класичними теоріями. Вона потребує подальшого розвитку особливого розділу менеджменту, який уже отримав визначення як міжнародний, у якому надзвичайно важливим є міжкультурний аспект. Це означає, що сформовані протягом попереднього століття наукові основи менеджменту потребують переосмислення, адаптації і доповнення новими теоріями й методами, що враховують сучасні виміри світогосподарських процесів, їхню складність і багатогранність. Поставлена мета, певною мірою, полегшується з огляду на те, що в економічній науці вже відпрацьована деяка термінологія, хоча ще далеко не завершено дослідження її суті, тобто змістовної складової. І це є нормальним процесом у розвитку науки.

Так, якщо звернутися до становлення і розвитку фінансової науки, то, як показав С. Юрій, «термін «фінанси», що у перекладі з латинської мови означає «платіж», використовувався з метою розкриття механізму мобілізації матеріальних і фінансових ресурсів для потреб утримання монархів, державних структур та оборони країни. Для цього безконтрольно вводилися податки, різні збори і платежі. З розвитком торгівлі термін «фінанси» використовували для позначення платежів (внесків), які здійснювалися на користь держави» [163, с. 57-58]. Відокремлення державної казни від власності монархів призвело до появи

таких термінів як «державні фінанси», «державний бюджет», «державний кредит». «Сьогодні фінансова наука, - пише С.І. Юрій, - є рушійною силою у розвитку фінансових відносин. З її допомогою моделюються фінансові стосунки національного і міжнародного масштабу, приймаються доленосні політичні та економічні рішення» [163, с. 58].

Варто зазначити, що аналогічні процеси, які характерні нині для менеджменту, притаманні багатьом економічним наукам, що свідчить про їхню переорієнтацію на виклики і виміри інтернаціоналізації та глобалізації. Досить чітко це показала О. М. Сохацька у дослідженні, присвяченому фінансовому інжинірингу. Попри те, що лондонські банки ще у 80-ті роки використали цей термін, лише у 1992 році професор фінансів Сент-Джонського університету Дж. Ф. Маршалл написав першу книгу на цю тему. Звертаючись до сприйняття нового напрямку в Україні, О. М. Сохацька пише: «Вважаємо, що і в Україні доцільно використовувати термін «фінансовий інжиніринг», оскільки ця англomовна калька, аналогічно з термінами «менеджмент», «маркетинг», повніше відображає зміст» [137, с. 15-16].

Ще одне міркування О. М. Сохацької у методологічному плані має загальне значення для економічних досліджень. Вона стверджує, що «при логічному трактуванні фінансовий інжиніринг, лігши наступним шаром на вже існуючу базу фінансової науки, мав би стати наукою про те, як створити функціональні фінансові продукти (пристрої, схеми) – конвертовані облігації, опціони (права продати чи купити фіксовану суму фінансових інструментів протягом певного періоду часу), непогашені свопи – які б діяли бажаним чином не лише при закінченні терміну їх дії, а протягом всього періоду. Це підводить нас до науки про фінанси, в якій вивчення фундаментальних законів таких фінансових інструментів, як акції, відсоткові ставки тощо, використовуються як атомарні складники цілісної теорії» [137, с. 15-16].

Серед фундаментальних методологічних концепцій, що повинні прийматися за основу в процесі розвитку систем управління цивілізаційними і міжкультурними процесами, в системі економічних відносин має бути прийнята

ідея соціальної інженерії, яка сформульована і розвинута К. Поппером. Автори українських публікацій з економічних наук поки що не надали належного значення цій ідеї як методологічному підґрунтя розуміння і прогнозування змін у всіх сферах суспільного життя. Для виявлення можливостей дослідження сучасних проблем з позицій соціальної інженерії, треба вважати, що К. Поппер для вирішення завдань демократичної перебудови суспільства ввів поняття «the piecemeal social engineering» та його похідне «the piecemeal methods of science for the problems of social reforms». Перекладачі його праць на російську не спромоглися знайти адекватного російськомовного значення слову «piecemeal» і, відмовившись від застосування слова «частковий», вживають терміни «поетапне, поетапне використання наукових методів до проблем соціальних реформ», «поетапні соціальні перетворення», «часткові соціальні рішення та їм подібні».

Зазначені складнощі російських перекладачів К. Поппера значною мірою притаманні і спробам здійснення перекладів на українську мову. Проте, важливо усвідомити суть поглядів К. Поппера, який, на противагу утопічній соціальній інженерії, декларував розвиток цивілізації як поступове, послідовне, певною мірою покрокове або поетапне здійснення соціальних перетворень. Це дало йому методологічні прийоми з'ясування труднощів, «з якими стикається наша цивілізація, метою якої можна було б назвати гуманність і розумність, свободу і рівність; цивілізація, яка, все ще перебуваючи у дитячому віці, продовжує дорослішати всупереч тому, що її так часто зраджували дуже багато з інтелектуальних лідерів людства» [124]. У книзі «Відкрите суспільство та його вороги» К. Поппер показав, «що наша цивілізація ще не повністю оговталася від шоку, викликаного її народженням, - переходом від племінного або «закритого суспільства» з його підпорядкованістю магичним силам до «відкритого суспільства», що звільняє критичні здібності людини. У книзі робиться спроба показати, що «шок, викликаний цим переходом, став одним з факторів, які зробили можливим виникнення реакційних рухів, які поривалися і ще пориваються перекинути цивілізацію і повернути людство до племінного стану» [124]. У ній стверджується також, що «сьогоднішній так званий тоталітаризм

належить традиції настільки ж старої або настільки ж юної, як і сама наша цивілізація» [124].

Отже, погляд на сучасну цивілізацію як таку, що є молодого, незважаючи на трьохсотлітній вік, розуміння послідовності перетворень як об'єктивної неминучості дає підстави для постановки проблеми розробки послідовного цивілізаційного інжинірингу в системі управління. З таких позицій реформи управління виглядають не як акт, а як процес, що відстежує і усуває «слабкі місця». Не виключаються іноді і зворотні кроки, але вони повинні мати тимчасовий характер і переслідувати ціль підготовки умов для прогресивного поступу.

Можливо, взірцем використання методології К. Поппера до сучасності є пропозиції Дж. Сороса, пов'язані із шляхами подолання грецької кризи. У статті «Європі потрібен «план Б»» в газеті «Financial Times» він показав, що ЄС з'явився на світ завдяки поступовій соціальній інженерії, адже далекоглядні державні діячі розуміли, що створення Сполучених Штатів Європи є можливим за умови послідовного підходу до цього ідеалу на основі постановки обмежених цілей, мобілізації політичної волі та укладання угоди, за якої від держав потрібно було здавати рівно стільки суверенітету, скільки вони самі собі можуть дозволити. При цьому Німеччина зрозуміла, що її об'єднання є можливим лише в контексті об'єднання з іншими країнами Європи, і вона була готова заплатити за це потрібну ціну, зокрема і піти на введення євро. Проте, остання була незавершеною валютою, тому що для її обертання був створений лише Центральний європейський банк, але не було організовано єдиного для членів ЄС Міністерства фінансів, що було відкладено архітекторами нової валюти для наступного кроку на час визрівання для цього політичної волі, сподіваючись на можливості фінансових ринків. Така стратегія не виправдала себе через запізнення з політичними рішеннями та появою непередбачених проблем. Серед останніх Дж. Сорос виділяє розділ зони євро на країн-кредиторів і країн-боржників, створення двошвидкісної Європи та перехід інтеграційних процесів у дезінтеграційні, застосування Німеччиною диктату і каральних методів надання

допомоги, посилення популярності партій націоналістичного толку (наприклад, «Справжні Фіни»).

Зрештою, Дж. Сорос приходять до висновку про доцільність розробки «плану Б». «Як видно, - пише він, - дефолт Греції неминучий, але він не повинен бути нерегульованим. І зараження, певне, уникнути не вдасться – все, що трапиться з фінансовою ситуацією в Греції, швидше за все перекинеться на Португалію та Ірландію, і їх фінансове становище стане нестійким. Тим не менше, інша частина зони євро повинна бути оточена захисним парканом... Генерування політичної волі вимагало б прийняття «плану Б» і для самого Євросоюзу. Європейська еліта повинна повернутися до принципів, якими вона керувалася під час створення Євросоюзу, усвідомивши той факт, що наше розуміння реальності за своєю природою недосконале, і що на наше сприйняття в обов'язковому порядку впливають наші упередження, а засновані нами установи допускають помилки. Відкрите суспільство не вважає превалюючі заходи недоторканими, воно допускає розгляд альтернативних заходів у тому випадку, коли перші зазнають невдачі. Мобілізувати проєвропейську мовчазну більшість можна буде, висунувши ідеї, які полягають у тому, що коли статус-кво стає неприйнятним, ми повинні шукати європейське, а не національне рішення» [377].

Розвиваючи методологічне значення концепції «the piecemeal social engineering» для менеджменту цивілізаційних і міжкультурних процесів, наголосимо на необхідності послідовного пошуку рішень щодо їхнього регулювання на різних рівнях. Для цього треба мати відповідні дорожні карти і послідовно їх реалізовувати. Одночасно має бути прийнята стратегія готовності для розробки «плану Б» на той випадок, якщо первісний проєкт почне здавати збої, та до співпраці у його реалізації на користь тих, хто «програє». Такий підхід матиме насправді цивілізований характер. На даному етапі він матиме особливе значення менеджменту в сфері екології, охорони здоров'я, освіти і т. і. Методологія соціальної інженерії полягає у визнанні можливості впливу людини на історію та зміни її ходу відповідно до своїх цілей подібно до того, як вже вона змінила обличчя землі, створила нові ідеї, вироби і т. ін.

Дослідження цивілізаційних і міжкультурних проблем менеджменту передбачає виявлення енергії і механізмів саморозвитку людства у матеріальній і духовній сферах. Це означає, що для отримання нового результату необхідно з'ясувати трансформації в організації суспільств і світовому порядку, вивчити закони і закономірності зміни цивілізацій. Йдеться про пізнання ще не досліджених або недостатньо досліджених у багатьох випадках явищ і процесів. Така постановка завдань потребує системного підходу, тобто виділення комплексу елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими породжує нову цілісність.

Сутність системного або системно-структурного аналізу, як його ще визначають, розкривається на основі визначення поняття «система». С. В. Мочерний нарахував, що ще у 70-х роках ХХ століття налічувалося майже 40 його визначень [109, с. 73]. Не менше їх з'явилося і після цього. Проте, більшість визнають те, що система характеризується наявністю комплексу елементів, які мають певну пов'язаність між собою і взаємодію, а в цілому утворюють деяку єдність, складаючись з окремих підсистем. А. Гальчинський так визначає це поняття: «система – це внутрішньо організована структура – система систем, що виступає як засіб досягнення певної (системної) мети, має специфічні механізми самозбереження і енергію саморозвитку, підпорядковується власній логіці історизму та іманентним законам» [11, с. 99].

В аспектах системного підходу до менеджменту, який має охопити цивілізаційні процеси, не зайве зауважити, що у цих дослідженнях треба застерегти самого себе від спокуси осягнути неосяжне, як висловлювався Козьма Прутков. Справа в тому, що цивілізація у широкому розумінні охоплює всі досягнення людства. Тому дослідження має вводити розумні обмеження. Методологічно правомірно при цьому зацентувати увагу на головних системних процесах і важливих підсистемах. Уявляється, що в дослідженні менеджменту цивілізаційних процесів такими великими підсистемами є всесвітня (планетарна) цивілізація, міжнародне підприємництво і підприємницький менеджмент та комплекс міжнародного менеджменту.



Певні рамки для обмежень визначаються при дотриманні принципу історизму у дослідженні, який спонукає до пошуку початку і кінця будь-якої системи (точніше – генезису, зрілості та занепаду). Оскільки все нове зароджується в існуючих та старіючих структурах, постільки можна виявити тенденції і закономірності у тих явищах, в яких зароджуються певні трансформації, особливо якщо вони можуть мати ефект революційних змін. Тут методологічно доречною є ідея Й. Шумпетера про «творчу руйнацію», в ході якої застаріле замінюється новим. Достатньо чітко сформулював принцип історизму стосовно економічних систем С. В. Мочерний, який писав, що «принцип історизму в економічному дослідженні – принцип діалектики, основними вимогами якого є вивчення сучасного стану розвитку економічної системи (окремих її підсистем, елементів та компонентів), її генезису (в тому числі різних етапів і стадій), виявлення тенденцій наступного розвитку, а також історії обґрунтування економічних законів і категорій та їх ієрархії» [109, с. 120].

Досліджуючи способи управління економічними процесами у сфері міжнародної економіки, економісти приходять до висновку про необхідність вивчення явищ і процесів «з позицій різних рівнів методології науки із використанням цілого набору теорій, підходів, методів та інструментарію дослідження даної проблематики» [138, с. 52]. При цьому треба усвідомлювати, що для сучасних процесів у світовому господарстві визначальними є дві якісні складові – інтернаціоналізація і глобалізація, які органічно між собою пов'язані. Практично одна не може існувати без другої, а зміни у процесах інтернаціоналізації викликають відповідні зміни глобалізаційних тенденцій і навпаки. «Для того, щоб економічна наука сьогодні працювала, - справедливо стверджують М. Хардт та А. Негрі, - вона повинна будуватися навколо загального, глобального» [158, с. 194].

З огляду на багатопланову природу інтернаціоналізації і глобалізації, методологічно доцільним у менеджменті є врахування їхніх рівнів. На кожному з них ці тенденції мають свої особливості і форми прояву. На мікрорівні, з погляду Д. Лук'яненка, вони являють собою «процес залучення фірми до міжнародних

операцій, якому притаманний переважно стадійний характер: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний; 4) глобальний. В аналітичному плані доцільно також виокремити два шляхи інтернаціоналізації – екстернальний та інтернальний. Екстерналізація – процес розширення міжнародної діяльності фірм завдяки використанню конкурентних переваг партнерів на зарубіжних ринках. Інтерналізація – процес створення внутрішньокорпоративних ринків через організацію власних філіалів, дочірніх компаній, а також за допомогою придбання контролю над уже діючими фірмами, які функціонують у сферах «постачання – виробництво – збут» і цікавлять транснаціональні корпорації. У цьому разі формуються внутрішньофірмові ринки (за стратегією і організацією), котрі за географією є міжнародними» [100]<sup>2</sup>.

Мікроекономічний кут зору – це практична сфера бізнесу. У численній західній літературі вона представляється рівнобічним трикутником, основу якого займає бізнес, вершину – уряд, а боки – правова система і релігія. Підприємництво відноситься до четвертого фактору, який реалізується менеджером і прирівнюється до факторів виробництва. Виходячи з цього, проблематику світової економіки доцільно досліджувати з позицій глобального розвитку як фактору виробництва, який повинен розвиватися збалансовано із державним управлінням і правовою системою. Щодо релігії, то її доцільно розглядати в системі цивілізаційно-культурних факторів, розвиток яких має сприяти зростанню соціально-економічних ефектів підприємництва і бізнесу.

Парадигма управління глобальним економічним розвитком на макрорівні має поділятися на два напрямки. Один з них являє собою макрорівень, де сфера регулювання належить національним урядовим, громадським та іншим організаціям. Суб'єктами управління у другій сфері виступають наддержавні організації. У кожному випадку макрорівень – це сфера поглиблення і розширення світогосподарських зв'язків на основі підвищення міжнародної

---

<sup>2</sup> Лук'яненко Д. Г. Формування парадигми глобального економічного розвитку / Д. Г. Лук'яненко // Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2008. – 420, [4] с. – С. 9-10

мобільності факторів виробництва та виходу їх за межі національних економік, зокрема і у формі створення відповідних виробництв.

Не можна не зазначити особливу важливість наддержавного рівня. Він не є тотожним національному макрорівню, відрізняється притаманними йому особливими тенденціями розвитку і має свої закономірності. Наддержавний рівень управління світовою економікою найменш досліджений, і тому потребує значної уваги дослідників. Як зазначає Ф. Фукуяма, «після двох з лишнім століть політичного розвитку у нас є відносно добре розуміння того, як створюються інститути, що діють у встановлених рамках і підзвітні світовому співтовариству, і в той же час, ефективні у відношенні до окремих держав по схемі «зверху вниз». Однак, сьогодні у нас немає адекватних інститутів, пристосованих для горизонтальної міждержавної взаємодії» [151, с. 208-209].

Чим складнішими стають економічні закони і тенденції розвитку світової економіки як цілісної системи, тим більшою мірою актуалізуються проблеми світового управління. Створення ООН після Другої світової війни не вирішило завдань реального менеджменту на наддержавному рівні через відсутність виконавчого органу з функціями по виконанню її рішень. Методологія його розробки і становлення має враховувати суттєві виклики глобалізації у тому сенсі, що «стара реалістична схема міжнародних відносин, згідно до якої світоустрій складався виключно на основі суверенних національних держав, вже не підходить світові, що виникає на наших очах, і у майбутньому не зможе забезпечити легітимність і ефективність діяльності на міжнародній арені» [151, С. 206-207].

Ставлячи за мету дослідження пошук рішень щодо цивілізаційних і міжкультурних вимірів міжнародного менеджменту, необхідно враховувати, що у світі вже зароджуються та існують певні форми загальнопланетарного управління, що не вписуються у загальноприйнятні уявлення про світовий економічний порядок. Щоправда, далеко не завжди можна говорити про наявність більшої чи меншої системності у цих процесах. Проте, є всі підстави стверджувати, що вони найбільш представницькі у фінансовій сфері та Інтернеті. Характерним у цьому відношенні є висновок Ф. Фукуями, що «у сучасному світі існують серйозні

елементи світового управління, не пов'язані з ООН та її дочірніми організаціями. Уся діяльність світового масштабу, від банківських приписів до регулювання стандартів безпеки комунікацій, прийнятих в Інтернеті, проводиться за допомогою нових, часто досить складних інститутів, які не вписуються у традиційні уявлення про міжнародне співробітництво» [151, с. 208].

Вибір методології дослідження управлінських процесів у сфері глобальних і всеосяжних цивілізаційних явищ повинен враховувати брак концепцій і моделей функціонування глобальних економічних систем. Особливо варто взяти до уваги, що сучасна макроекономічна теорія не працює, як правило, у системі глобальних вимірів. Не випадково поняття «світової економіки» в економічній теорії зводиться до сукупності національних економік або міжнародних економічних відносин, що є надто спрощеним і не відповідає суті явища. Якщо застосовувати такий методологічний прийом, то треба було б вважати, що національна економіка – це сукупність економік домашніх господарств і економік підприємств. Проте, в умовах національних економік визначені закони, що управляють макро- і мікрорівнем, а вони не тотожні. Відповідно і для світової економіки, як цілісного явища, притаманні свої закони, які потребують наукового вивчення і використання в управлінні глобальними процесами.

У дослідженні глобальних економічних процесів для науковців, практично, не виникає сумніву у доцільності системного підходу. Так, творчий колектив Донецького національного університету на чолі з Ю. В. Макогоном і Т. В. Ореховою виходив для цілей свого аналізу «із визначення системи як сукупності об'єктів, взаємодія яких викликає появу нових інтегративних якостей, не властивих окремим утворюючим систему елементам» [144, С. 11]. О. М. Сохацька і Ю. В. Мельник, досліджуючи ринок послуг, задекларували використання системного принципу як такого, «що передбачає комплексне дослідження міжнародного ринку послуг, розгляду його як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин. Даний принцип є підґрунтям для системного аналізу розвитку послуг в умовах транснаціоналізації економіки» [138, с. 54].

Погоджуючись із наведеними позиціями як загальнонауковими, зазначимо, що розв'язання нових завдань розвитку світової економіки потребує і нових теоретико-методологічних підходів. У зв'язку з цим варто навести міркування І. С. Бистрякова, який стверджує, що «особливістю нового часу є усвідомлення антропоцентричності економіки, але вже в іншій психокulturологічній поведінковій інтерпретації, що у свою чергу потребує напрацювання відповідного інструментарію оцінювання ефективності господарської діяльності. Розв'язання цього завдання вимагає напрацювання теоретико-методологічних підходів, пов'язаних із системною теорією, яка охоплює знання з різних галузей – філософії і психології економіки, економіки поведінки капіталів і соціальної економіки, синергічної економіки та ін.» [5, с. 52].

Системність дослідження менеджменту цивілізаційних процесів може бути реалізована на основі наскрізного підходу. Якщо цивілізацію розглядати як щось лише загальнопланетарне, що розвивається поза реальним існуванням народів та індивідів, то неможливо буде виокремити ті всеосяжні процеси, які охоплюють всі структури та рівні світової економіки: домашні господарства, підприємства, організації, міжнародні (економічні і позаекономічні) відносини, нову мережеву економіку, інформаційне суспільство і т. і. У такому разі не буде особливого поля для системного менеджменту, достатньо розробити певну локальну управлінську систему. Такий підхід можна буде порівняти хіба-що із навколопланетарним польотом штучного супутника, щодо якого іноді припускають, що він якимось впливає на людство, його екологію, безпеку, економіку, але обмежуються розробкою адекватної для нього системи керування і продовжують жити за існуючими правилами і законами.

Проте, сказане не применшує того, що на нинішньому етапі розвитку людства визначальною є всесвітня (планетарна) цивілізація із своїми складовими – локальними підсистемами. Її розвиток значною мірою визначається глобалізацією, яка обумовлює великі економічні трансформації, що відбуваються надзвичайно швидкими темпами. Як пише Д. Г. Лук'яненко, «у найбільш широкому розумінні глобалізацію можна трактувати як процес, що виводить

цивілізацію на вищій щабель розвитку із системною інтернаціоналізацією умов і сфер людської життєдіяльності. Він охоплює політичні, економічні, соціальні, екологічні, науково-технологічні та інші складові» [100]. Логічно розвиваючи цю думку, зазначимо, що загальнометодологічний підхід до дослідження менеджменту XXI століття потребує вивчення, насамперед, закономірностей розгортання цивілізаційних процесів у локальних і планетарних вимірах. Особливе значення при цьому має надаватися історичним, ментальним, соціокультурним, технологічним і економічним зрізам цивілізації з урахуванням інтеграційних процесів (рис. 1). У наш час розвитку устремлінь народів і держав до інтеграції, як наголошував філософ І. Старовойт, «опріч поглиблення єдності матеріальних основ людського існування, посилюється єдність і в духовній сфері. Всі ці соціальні зміни знаходять своє відображення навіть і в релігії, цій традиційно-консервативній сфері... Певні досягнення цивілізаційного розвитку, які були зроблені в окремих регіонах, в рамках регіональних і національних культур в умовах всезростаючої глобальної цілісності стають досить швидко надбанням всієї цілісності. Тому перед кожною країною, яка в силу певних причин була дещо осторонь цивілізаційного процесу, стоїть проблема освоєння і втілення в реальність загальнолюдських здобутків. Таке завдання постало і перед посткомуністичними державами і, зокрема, перед Україною, і постало досить гостро [140, с. 155]».

Визрівання і становлення нової цивілізації відбувається за двома напрямками – економічному і позаекономічному. На економічному формується глобальний ринок з відповідними інститутами, на якому поглиблюється міжнародний розподіл праці. Учасники ринку отримують вигоду від вільного руху факторів виробництва, ефекту масштабу, прискореного розповсюдження інновацій. Завдяки перевагам глобалізації, життя цілого покоління людства супроводжується стійким економічним зростанням, унаслідок чого світ став взаємозв'язаним і взаємозалежним при зміні балансу економічного впливу між країнами [233]. Проте, розподіл матеріальних вигод від глобалізації є нерівномірним, особливо з огляду на присвоєння меншістю світового співтовариства невідповідно більшої

частки її плодів, що обумовлює зростання актуальності проблем економічної нерівності і справедливості.

Зрештою, в рамках глобальної цивілізації посилюються процеси асиметрії у сенсі відставання розвитку глобального суспільства від глобальної економіки, на що особливу увагу звертає Д. Сорос, формулюючи нову парадигму – парадигму відкритого суспільства. «Наше глобальне суспільство, - пише Д. Сорос, - складається з численних звичаїв, традицій і релігій. Що ж може стати для нього спільними цілями, що об'єднують? Як ідею якогось універсального принципу я запропонував би ідею відкритого суспільства, як я його називаю. Цей принцип, визнаючи властиве нашому глобальному суспільству різноманіття, все ж є достатньою концептуальною базою для створення необхідних інститутів [376]». Мається на увазі, що саме визнання факту наявності різних цінностей в інших частинах світу порівняно із Заходом, турбота про ближнього на основі принципу взаємності з елементами альтруїзму має стати основою побудови глобального відкритого суспільства, яке вітає і звеличує нашу різноманітність. Д. Сорос стверджує, що «будь-які варіанти азійських – чи інших – цінностей можуть вписатися в глобальне відкрите суспільство за умови, якщо дотримуються також певні універсальні цінності, що відображають нашу схильність до помилок і турботу про інших людей, - такі, як свобода слова і право на справедливий суд» [376].

З такою постановкою проблеми можна погодитися лише в тій частині, що свобода слова і право на справедливий суд є невід'ємною частиною розвитку, що минає. Нова цивілізація має значно ширшу гаму цінностей, без прийняття яких неможливо нині забезпечити сприйняття держави і нації. Певною мірою, нагальні з них викладені у Цілях розвитку тисячоліття (ЦРТ) ООН, що сформульовані і прийняті на себе світовими лідерами у вересні 2000 року. Зокрема, ООН поставила завдання перед міжнародним співтовариством до 2015 року досягнути вісім цілей: подолання бідності; забезпечення доступу до якісної освіти впродовж життя; забезпечення гендерної рівності; скорочення дитячої смертності; поліпшення охорони материнства; боротьба з ВІЛ/СНІДом, малярією та іншими

захворюваннями; забезпечення сталого розвитку довкілля; формування глобального партнерства в цілях розвитку.

На жаль, світова криза 2008 р. загальмувала діяльність із досягнення ЦРТ, особливо в окремих країнах. За даними ООН, уповільнення зростання негативно вплинуло на доходи населення і створення робочих місць, які матимуть безпосередній вплив на рівень бідності. Менші надходження будуть також впливати на доступ до соціальних послуг і, отже, на прогрес в інших ЦРТ. При цьому, ситуація у цілому по світовій економіці все ж виглядає краще, ніж по окремих регіонах чи країнах. Так, досягнення цілі скорочення бідності удвічі до 2015 р. (від рівня 1990 р.) знаходиться в межах досяжності, хоча і не буде досягнуто у країнах південніше Сахари та у деяких частинах Південної Азії. В період з 2007 по кінець 2009 рр. втрачено щонайменше 30 млн. робочих місць. Попри зростання зайнятості у деяких частинах світу, особливо у країнах, що розвиваються, світовій економіці необхідно створити, як мінімум, 22 млн. нових робочих місць, щоб повернутися на докризовий рівень глобальної зайнятості, що при наявних темпах потребує не менше п'яти років [413].

Насправді криза значно ускладнила досягнення цілей загальної початкової освіти, скорочення дитячої і материнської смертності, покращення екологічних і санітарно-гігієнічних умов. Це спонукало ООН серед важливіших завдань досягнення ЦРТ визначити надання достатніх ресурсів країнам, що розвиваються, особливо тим, які мають обмежені бюджетні ресурси і відчують необхідність у здійсненні великих проектів розвитку. Для оцінки макроекономічних витрат на досягнення ЦРТ та альтернативних стратегій їх фінансування, був здійснений аналіз по шести країнах. Як свідчать показники табл. 1.7, всі країни, хоча й по-різному, мають відставання у виконанні ЦРТ. Лише Узбекистан, практично, не зазнав втрат від фінансової кризи, і тому має непогані резерви з досягнення цілей тисячоліття.

**Табл. 1.7.**

**Вплив кризи на досягнення цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ)  
у вибраних ООН країнах**



Збільшення розриву від ЦРТ на 2015р.						
	Болівія	Еквадор	Нікарагуа	Киргизстан	Узбекистан	Філіппіни
ЦРТ 1: Бідність (дохід менше \$1,25 і день)	0.8	0.8	2.2	1.3	n.a.	2.1
ЦРТ 2. Коефіцієнт закінчення початкової школи	0.6	2.4	0.3	0.1	0.1	6.4
ЦРТ 4. Дитяча смертність (смертей на 1000 живо народжених)	1.7	1.3	1.3	3.2	0.1	1.4
ЦРТ 5. Материнська смертність (смертей на 1000 живо народжених)	8.0	6.1	4.7	5.3	0.1	12.0
ЦРТa. Доступ до питної води	0.9	2.1	0.5	0.0	0.1	1.8
ЦРТб. Доступ до базової санітарії	2.2	4.8	1.8	1.8	0.2	0.7

Джерело: [413].

Методика ООН з досягнення ЦРТ дозволяє визначити витрати, що забезпечують досягнення визначених цілей цивілізованого розвитку. Так, з огляду на втрати від кризи, урядам Еквадору, Філіппін і Нікарагуа буде потрібно витратити додаткові 1,0-1,5 відсотка ВВП на рік у період з 2010 по 2015 рік з метою виконання ЦРТ в галузі освіти, охорони здоров'я і основних послуг, у порівнянні з докризовим сценарієм. Для Болівії і Киргизстану додаткові витрати на досягнення цих ЦРТ становитимуть 0,7 відсотка і 0,5 відсотка від ВВП, і незначними вони будуть для Узбекистану (рис. 1.2). Проте, для реального вирішення проблеми стратегія може передбачати важливі міжчасові макроекономічні компроміси. Вони забезпечать розробку нової економічної політики зі зміцнення зайнятості і зростання продуктивності праці таких як інвестиції в інфраструктуру, кредитна політика та інші заходи із сприяння інвестиціям в диверсифікації економіки та протидії валютного курсу. Не виключені також заходи з підтримки сприятливих зовнішніх умов, особливо у вигляді сильного відновлення експортного попиту. Це, в свою чергу, вимагатиме зміцнення і розвитку систем координації міжнародної політики. З методологічної точки зору важливим є в аналізі ООН цілей розвитку тисячоліття те, що, по-перше, поступово розширюються напрямки спільної діяльності по формуванню нової цивілізації і, по-друге, збільшуються цінності, які сприймаються всім людством.

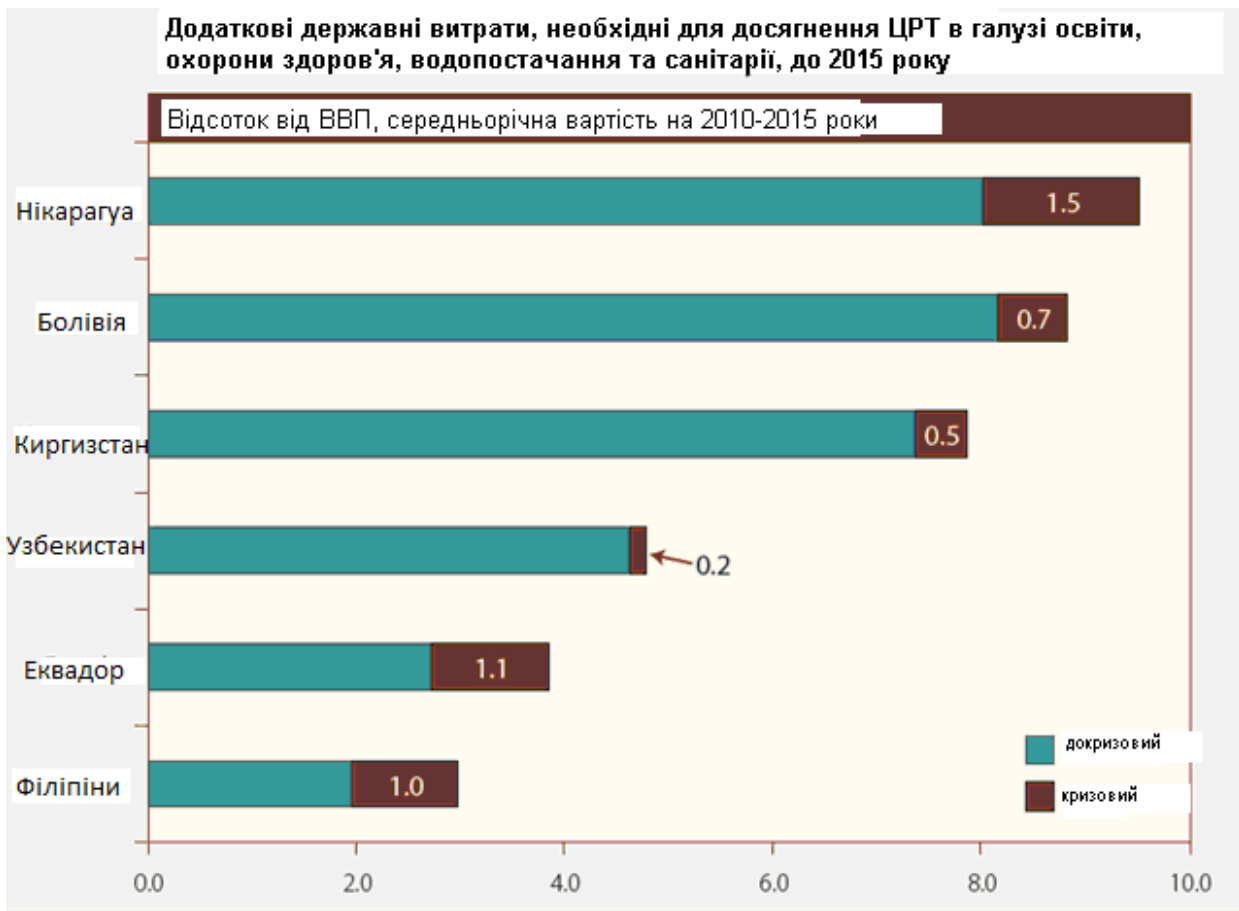


Рис. 1.2. Джерело: [413].

Отже, глобалізація принесла людству новітню якість розвитку цивілізації. Проте, вона ще не спромоглася спонукати до створення відповідної управлінської підсистеми, спроможної забезпечити гармонійний розвиток. Це завдання залишилося для громадян світу XXI століття як необхідність підвищення якості глобального управління. Однак, як відзначено у аналітичному дослідженні світових фінансових організацій, «це ще один парадокс 21 століття: фактори, що обумовлюють важливість підвищення якості глобального управління – суперечливі інтереси, взаємовиключні стимули і відмінність норм і цінностей, - в той же час являються умовами, що роблять його реалізацію складною. В результаті цього, ми спостерігаємо такі невдачі на міжнародній арені, як Дохійський раунд переговорів, що проводився в рамках Всесвітньої торгової організації і відсутність домовленості на Конференції зі зміни клімату в Копенгагені. Створення Групи двадцяти (G20) сприймається як найбільш

перспективна подія в області глобального управління, однак її ефективність на цій арені ще чекає підтвердження» [233].

Економічна нерівність у різних зрізах – у середині країн та між ними – як і управлінська неспроможність якісно вирішувати проблеми глобального зростання через слабкість і неефективність міжнародних інститутів, угод і мереж залишають умови для нарощування глобальних ризиків та їх наслідків. Особливо це стосується трьох комплексів ризиків, як дисбалансу у світовій економічній системі, тіньової економіки та ланцюжка вода – продовольство – енергія. До них треба додати фактори ризику, що класифікуються міжнародними інституціями як такі, які потребують уваги через віднесення їх експертами до ризиків з високим рівнем мінливості та низьким рівнем достовірності, що може спричинити серйозні, непередбачувані і недооцінені наслідки. Це – комп'ютерна безпека; демографічні проблеми; ресурсна забезпеченість; послаблення глобалізаційних проблем у вигляді популістських заходів вирішення проблем економічної нерівності у випадку якщо пропозиція перестане відповідати попиту; зброя масового ураження [233].

Первинною складовою світової економіки є міжнародне підприємництво або бізнесова система. Вона включає постачальників, споживачів і конкурентів, функціонування яких визначається відповідним комплексом законів. Цивілізаційні зміни привносять у цю класичну «трійцю» нові закономірності, тенденції і організаційні форми і методи управління. У теперішній час міжнародне підприємництво значною мірою пояснюється теоріями конкурентних переваг і технологічного розриву, біхевіористичною теорією інтернаціоналізації та моделями ефекту масштабу. В організаційному аспекті широке розповсюдження отримали спільні підприємства і ТНК із мережею материнських і дочірніх компаній з притаманними їм системами внутрішньої організації. Серед них розповсюджуються такі, як координована федерація, децентралізована федерація та централізована стратегія вузлового пункту.

Методологія дослідження міжнародного підприємництва складає специфічний елемент управління. Само по собі міжнародне підприємництво являє

собою організаційну форму, без якої і в рамках якої не може відбуватися управління. Проте, підприємство уособлює одноразові акти фізичної або юридичної особи з його створення та наміру задоволення певної потреби. Підприємець, як правило, не є менеджером, його місія завершується створенням підприємства або розробкою ідеї. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі це сформулювали таким чином: «Термін підприємець був введений економістом Р. Кантиллоном, який жив на початку XVIII століття. І відтоді це слово означає людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, що надаються суспільству. Дуже важливо розуміти, що слова «підприємець» і «менеджер» не є синонімами. Основи американської індустрії були закладені жменькою сміливих підприємців наприкінці XIX - початку XX століть» [106, с. 29].

Сформульоване вище положення відносно різниці між менеджером і підприємцем потребує уточнення. У широкому розумінні підприємництво правомірно відносити до менеджменту, тому що підприємець залучає до процесу підприємництва певну кількість людей та організацій і координує їхні дії. Цей менеджмент можна визначити як підприємницький. Після створення підприємства і започаткування бізнесу підприємець залучає фахівців з управління підприємством і передає їм функції керівництва. Деякі підприємці беруть на себе функції бізнес-менеджменту і виявляються досить успішними. Проте, це вже сфера управління діючим підприємством. Тому варто розрізняти менеджмент у сфері підприємництва і бізнесу. Вони є різними за змістом, методами і якостями, попри те, що не виключають участі однієї й тієї ж особи.

Менеджмент у сфері міжнародного бізнесу – явище багатопланове. Спочатку він розвивався у напрямках його класичних функцій і нині більшість підручників орієнтуються на виклад навчального матеріалу переважно в рамках традицій, що склалися. Іноді тематика розширюється при виділенні значного часу для вивчення дисципліни. Одночасно розвиваються нові напрямки менеджменту у міжнародному бізнесі: міжкультурний менеджмент, міжнародне стратегічне

управління, міжнародна торгівля, міжнародний маркетинг, міжнародне постачання, міжнародний паблік афеарз та ін. (рис. 1.3).

Проте, нині зросла актуальність подальшого розвитку класичних видів менеджменту у міжнародному бізнесі у зв'язку з прискоренням і поглибленням глобалізаційних процесів. Особливого значення набувають такі напрямки як міжнародне співробітництво у виробітку економічного курсу, інтернаціоналізація всіх видів підприємництва, міжнародний обмін знаннями і технологіями, формування єдиного інформаційного простору та електронної комерції, зростання ролі довіри у міжнародних відносинах.

«Вузьким місцем» розробки методологічних підходів до розвитку менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності є відсутність бачення виключно важливої ролі фактора довіри. Автор вперше порушила цю проблему в публікаціях 2009-2010рр. [42, с. 19-36; 43, с. 147-155; 59, с. 135-155; 291, с. 76-780]. За матеріалами дослідження було здійснено впровадження у підготовку фахівців за спеціалізацією «Світова та європейська інтеграція і кризовий менеджмент» напряму підготовки фахівців «Міжнародна економіка» при виконанні спільного європейського проекту Tempus Tacis JEP 26193-2005 “Crisis Analysis and Decision Making in Ukraine”, що було апробовано на міжнародній конференції [93, с. 44-45].

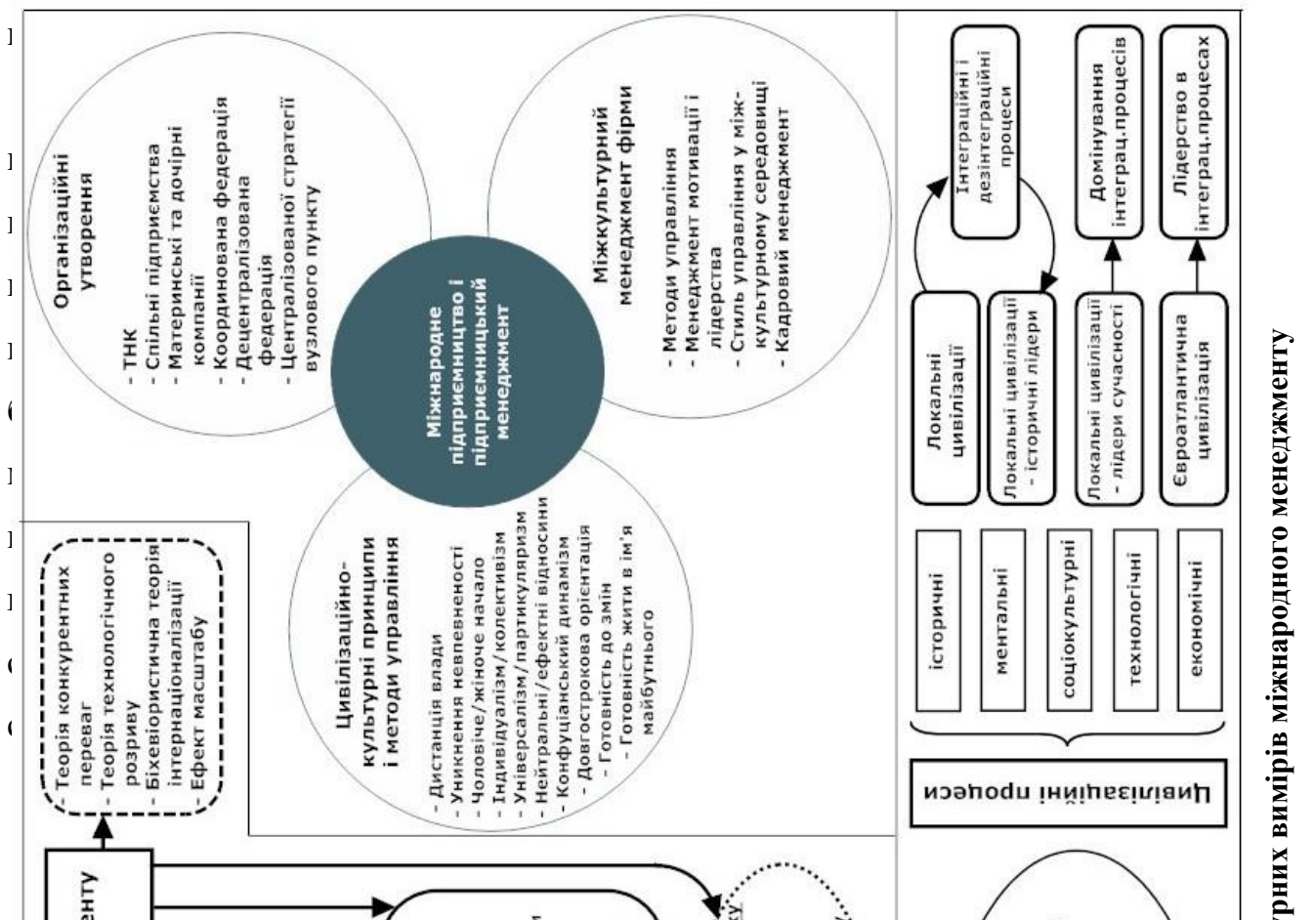
Одночасно на аспект довіри звернула увагу російський економіст Н. Н. Євченко, у виданій в 2009 році монографії якої відзначається, що, «як правило, ключовим фактором успіху спільного проекту, експортно-імпортних операцій є психологічно-комфортні відносини між партнерами, засновані на особистій довірі. Досягнення «прийняттого рівня» довіри іноді відбувається за одну-дві особисті зустрічі, а деколи процес займає роки, починається простими формами співробітництва (поставкою товарів) і завершується довгостроковими коопераційними схемами, масштабними проектами і спільними підприємствами, перехресною участю у капіталі» [26, с. 105].

Осмилюючи значення довіри в системі сучасного менеджменту, треба зазначити, що вона не є продуктом новітньої цивілізації. Довіра являє собою вічну

цінність. Новим у ній є управлінський аспект, що пов'язаний із потребою розробки методів формування довіри між суб'єктами глобального економічного простору, її плекання аж до рівня неможливої можливості. Роль довіри в економічній системі та її підсистемах стає настільки великою і так швидко зростає, що з часом про неї доведеться говорити як про своєрідну економічну релігію. Особливо це може бути справедливим для співпраці з українськими менеджерами, оскільки міжособисті відносини, особисті симпатії та антипатії відіграють в Україні значно більшу роль, аніж на Заході. Не виключено, що ця риса характерна для всього слов'янського етносу. Н. Н. Євченко, наприклад, вважає, що «міжособистісний компонент у російському бізнесі займає більш суттєве місце, ніж у західній бізнес-культурі» [26, с. 106].

Ретроспективний погляд на цивілізаційні процеси та вплив на них міжнародного менеджменту дозволяє засвідчити тенденцію зростання ролі певних сфер і/або появу в них нових, що потребують відповідних систем управління. Виділимо дві з них – розробка концепцій менеджменту відносин у межах світової цивілізації та між локальними цивілізаціями, формування нового глобального

1 . . . . . ННЯ



рих вимірів міжнародного менеджменту

особистості, утвердження домінантності постматеріальних потреб та інтересів, їхню індивідуалізацію [11, с. 528].

Зрозуміло, що управлінська культура не є „Ding an sich“<sup>3</sup>. Вона обумовлюється загальною культурною складовою цивілізації і реалізується у її культурному середовищі. Для культури як однієї з найважливіших частини цивілізації в умовах глобалізації важливого значення набирають знання, практика, людський капітал, інформація, демократія, творчість, відповідальність, свобода, ЗМІ, міжнародна кооперація, Інтернет (рис. 1.3). Глобалізація надає можливість реалізувати ідею Фейєрбаха про людину як центр усієї методології.

Зростання ролі культури в економічному прогресі як загальнопланетарний процес і розвитку в менеджменті як відповідь на виклики глобалізації потребує розкриття суті міжкультурного менеджменту і його співвідношення з міжнародним менеджментом. Насамперед щодо авторства у ініціюванні наукової постановки дослідження цього поняття. У дискусії з дисертантом Є. Г. Панченко зауважує, що його основоположником треба вважати П. Друкера через «вичерпне розуміння крос-культурного менеджменту як виявлення елементів власної традиції країни, історії і культури, які можна використовувати у менеджменті» [119, с. 227], посилаючись на його публікацію 1952р. «Практика менеджменту», а не надавати особливої уваги розробкам Н. Адлер, як це зроблено в публікаціях автора [168, Р. 232].

Не применшуючи заслуг науковців різних періодів ХХ століття, не можна не віддавати належного й їхнім попередникам. Вже у роботі "Дослідження про природу і причини багатства народів" (1776 р.) А. Сміта було показано, що абсолютні переваги певної нації у виробництві окремих товарів виокремилися завдяки певним традиціям, досвіду та умовам проживання і виробництва. Для теорії порівняльних переваг Д. Рікардо притаманно доведення доцільності національної різноманітності для глобалізації економічних процесів у міжнародних відносинах. Значення теорій А. Сміта і Д. Рікардо для становлення

---

<sup>3</sup> У російських перекладах Е. Канта подається як «річ в собі», хоча за останніми оцінками точніше перекладати як «річ сама по собі», «самостійна».

міжкультурного менеджменту можна усвідомити з огляду на їхній подальший розвиток у роботах Дж. Ст. Мілля, Е. Хекшера, Б. Оліна та інших. Особливо на основі дискусій відносно «парадоксу Леонтьєва» стало зрозумілим, що порівняльні переваги визначаються всім комплексом економічних і позаекономічних факторів, що потребує вивчення різниць між країнами і націями і створення управлінських систем їх використання.

Спеціальний комплекс досліджень з міжкультурного менеджменту здійснили науковці ХХ століття, і завдяки саме їм його виділено в окрему дисципліну. Як показала Н. Адлер, за десятиліття з 1971 по 1980 рр. менше 5% авторів статей американських журналів, що присвячувалися організаційній поведінці, концентрувалися на питаннях культури. При цьому, менше 1% з них досліджували взаємодію між співробітниками, які були носіями різних культур [168, Р. 232]. Лише в останній чверті минулого століття в американських і європейських видавництвах почали широко публікуватися монографії і підручники з міжкультурного менеджменту. Серед них важливе місце займають праці Н. Адлера, В. Келлера, Е. Коппера, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, С. Шмідта та інших.

Нинішні результати досліджень дозволили накопичити обсяг знань, що призвів до відділення міжкультурного менеджменту як навчальної дисципліни і наукового напрямку від міжнародного менеджменту. Проте, він ще далеко не досяг такого рівня розвитку, щоб цілком забезпечувати інтеграцію досягнень сучасної цивілізації для цілей сталого розвитку світової економіки. Навіть у термінологічному аспекті ще не вщухли дискусії щодо назви дисципліни. Зокрема, поряд з назвою міжкультурний менеджмент використовуються також такі поняття як «крос-культурний менеджмент», «мультинаціональний менеджмент», «порівняльний менеджмент». Для теперішнього часу важливо прийняти певну термінологічну концепцію.

Аналіз наявних позицій дає достатньо підстав, щоб зупинитися на визначенні «міжкультурний менеджмент» як такому, що віддзеркалює діалог представників різних цивілізацій і культур у забезпеченні всебічного розвитку



людства. Він відбувається у сфері безпосереднього виробництва (на підприємстві), міжнародних відносин (включно з економічними), на світовому ринку і т. ін. При цьому відбувається цілеспрямований відбір кращих цивілізаційно-культурних досягнень і формуються кооперативні зв'язки, що являють собою джерело синергічного ефекту у різних сферах життєдіяльності.

### **Висновки до розділу 1**

1. На основі дослідження еволюції наукових поглядів на проблему цивілізації та міжцивілізаційних відносин визначено, що поняття цивілізації відображає історичні, ментальні, соціокультурні, технологічні та економічні процеси. За просторовою ознакою цивілізації поділяються на дві головних: всесвітню або загальнопланетарну і локальні, що розвинулися на певних територіях.
2. З методологічних позицій зростання цивілізацій полягає у прогресуючій і акумулюючій внутрішній самовизначеності і самовираженості, у переході від грубішої до витонченішої релігії і культури, у спроможності знаходити нові успішні відповіді на нові виклики навколишнього середовища. З цих позицій робиться висновок, що у сучасних умовах готовність до таких зрушень має та спільнота, яка є успішною у продукуванні нових знань і 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. Інтеграційні процеси набувають глобальних масштабів, що оцінюється як неперворотний процес. Глобалізація 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, що пов'язано з переходом людства до іншого типу цивілізаційного розвитку. Для нього притаманні нові підвалини виробничої практики (знання, інформація, людський капітал), життєві сенси (творчість, самовираження, свобода, відповідальність), форми спілкування (ЗМІ, Інтернет, міжнародна кооперація).

3. За економічними ознаками цивілізації поділяють на аграрну, індустріальну і постіндустріальну. Локальні цивілізації складаються із західної, двох православних (російська і візантійська), іранська, арабська, індійська, далекосхідна, антична, сирійська, цивілізація Інда, китайська, минойська, шумерська, хетська, вавилонська, антська, мексиканська, юкатанська, майя, єгипетська та інші.
4. Розвинуто категорію «життєвий цикл цивілізації», яку визначено як системний кругообіг соціально-економічного розвитку в ланцюжку генезис (виникнення) – зростання – надлом – розпад. Нині на фазі зростання є євроатлантична цивілізація, яка спромоглася найповніше ввібрати в себе досягнення інших цивілізацій та розвинути найпрогресивнішу власну основу. Вона є лідером у продукуванні нових знань, формуванні нових форм розвитку економічних відносин та виробництв, і стала центром розгортання інтеграційних процесів. В сторону євроатлантичної цивілізації трансформуються інші, тому що засвоєння її досягнень є умовою виходу з соціально-економічної периферії.
5. Обґрунтовано, що сучасні масштаби розвитку глобалізації і цивілізації на економічному ґрунті стимулювалися і стали можливими по-перше, через низку подій, які відбулися у ХХ столітті; і, по-друге, завдяки знаковим результатам у розвитку економічної науки. Серед таких подій виділені десять: Празька мирна конференція, велика депресія, друга світова війна, становлення численних економічних центрів, холодна війна; африканські незалежності; в'єтнамські війни; глобалізація фінансових ринків;

міжнародна боргова криза; крах комунізму. Одночасно значного прогресу досягла економічна наука. Виділені десять головних результатів, отриманих науковцями-економістами: кейнсіанська макроекономіка; монетарні основи платіжного балансу; макромоделі відкритої економіки; монетаризм; моделі плаваючих валютних курсів; макроекономіка пропозиції; нова класична макроекономіка; тиха революція; Вашингтонський консенсус; таргетування інфляції. Робиться висновок, що світова економіка увійшла у ту фазу свого цивілізаційного розвитку, коли вона потребує становлення нового порядку.

6. Основними подіями, що сформували цивілізаційний ландшафт світової економіки наприкінці ХХ – у першому десятилітті ХХІ століття стали: крах системи планової економіки в СРСР і ЦСЄ; економічні реформи в Китаї та Індії; експортоорієнтовані стратегії економічного зростання у Східній Азії; нагромадження величезних валютних резервів у країнах, що розвиваються; формування у розвинутих країнах боргової та ігрової економіки; світова фінансова та економічна криза; енергетичні війни в Європі; самопроголошення Великої двадцятки.
7. На основі порівняльного аналізу тенденцій розвитку глобальних цивілізаційних процесів та відповідності їх існуючим теоретичним постулатам доведено безпідставність орієнтації світової економічної практики в нових умовах на ідеї всесильності ринку, надання йому якостей стабільності та функцій «справедливого» вирішення всіх проблем і приведення економічних суб'єктів до єдино правильних рішень. Показано, що ключовими теоретичними напрямками створення наукових основ нового економічного світового економічного порядку є формування міжнародної політичної економії; забезпечення відповідальної глобалізації; здійснення збалансованого економічного зростання на основі великої кількості полюсів зростання; глокалізація; теорія достатку і домінування середнього класу; перехід без опору влади у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів («техноструктури») або посилення ролі кваліфікованого персоналу порівняно з власниками капіталу; розширення сфери

використання планових методів і паралельне з ринковими їх існування; формування нового світового економічного порядку і світового уряду.

8. Розвинута ідея формування міжнародної політичної економії. До предмета цієї науки віднесена посткапіталістична система як глобальна мережа органічно пов'язаних між собою національних економік. Її орієнтацією має бути економіка знань в аспектах появи і швидкого зростання нової тенденції – перетворення знань у домінуючу форму багатства. Особливе місце у міжнародній політекономії займають проблеми співвідношення між «реальною» і «паперовою» економікою. З'ясування економічних законів функціонування глобальної реальної економіки та пошук нових механізмів забезпечення цього процесу має дати відповідь на питання, чи виходить світова економіка з ери глобалізації та «неолібералізму» і вступила у «постнеоліберальний» світ. Одним із аспектів досліджень міжнародної політичної економії має стати міжнародна податкова система як певна структура майбутнього світового уряду. Міжнародна політична економія мала б особливу увагу приділити проблемам виробництва віртуальних грошей, які спроможна нині продукувати світова економіка. Постає необхідність у з'ясуванні ролі нелінійності новітніх процесів на глобальному ринку, особливо в аспектах відсутності законів подібності в часових рядах економічних змінних.
9. Проведений аналіз засвідчив, що населення України, з огляду на цивілізаційні аспекти, має західні та євразійські риси. При цьому спостерігається тенденція зростання ролі західних цінностей. Це відбувається завдяки домінуванню в українському менталітеті базових рис західного, особливо індивідуалізму, 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. Якості індивідуалізму в українському бізнесі набувають подальших позитивних рис, особливо в аспектах

посилення орієнтації на особистість. Тим самим відбувається процес зближення з американським і північно-європейським способом організації у таких напрямках як готовність до зміни і поліпшення навколишнього середовища; реалістичність у своїх планах; працьовитість у досягненні цілей; обов'язковість у виконанні взятих зобов'язань і укладених договорів. Інтеграція України до євроатлантичного і європейського економічного простору потребує розвитку умов для вільного руху робочої сили та вступу до тих демократичних союзів, що формуються головними акторами міжнародних економічних відносин.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 49, 53, 54, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 82, 84, 85, 94, 95, 96, 97, 287, 289, 290, 295, 296, 297, 298].

## РОЗДІЛ 2.

### ЦИВІЛІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ І ДЕТЕРМІНАНТИ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 2.1. Інтернаціоналізація виробництва і стратегії менеджменту

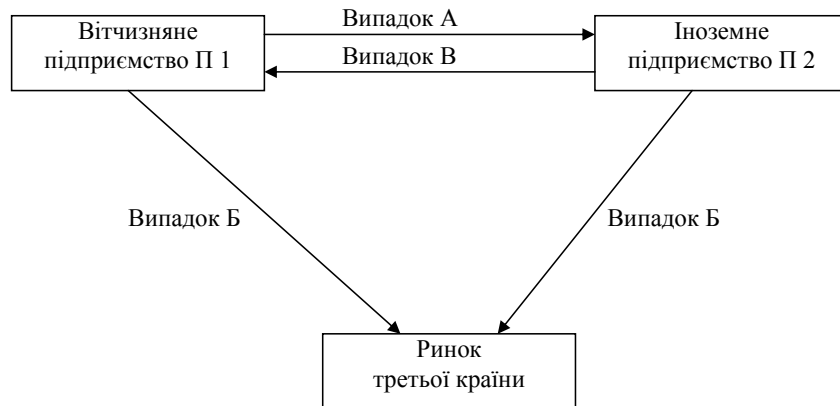
У науковій літературі термін «інтернаціоналізація» охоплює багато різних явищ. Він вживається з метою позначення форм виходу на іноземний ринок (зокрема, експортно-імпортової діяльності, зарубіжних інвестицій та видачі ліцензій для виготовлення товарів за кордоном, а також проблем управління іноземним 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 [346, S. 18]. 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 необхідно враховувати, що поле діяльності підприємства П1 залежить від поля діяльності іноземного підприємства П2. (див. рис. 2.1.).



*Рис. 2.1. Загальна структура міжнародної конкуренції*

Поруч 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 [336, S. 118; 337, S. 6]. 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 міжнародних підприємств вони здійснюють незалежно від виду його іноземної діяльності. При цьому виникає важливе запитання: якого ступеня міжнародної 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.

Варто 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 змоги 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 досить 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 [345].

На сучасному етапі розвитку економічної науки зростає інтерес науковців до проблем інтернаціоналізації. Останнім часом збільшилась кількість наукових розробок як в англо- та німецькомовних, так і в російсько- й 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. Особливий інтерес у дослідників викликають специфічні умови зовнішнього середовища міжнародного підприємства, що мають відмінності залежно від політики та культурних особливостей певної країни.



Вчені дійшли згоди щодо визначення завдань міжнародного менеджменту. Так, дослідники одностайні у тому, що інтернаціоналізація підприємницької діяльності створює нові проблеми, які 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.

Незважаючи на одностайність поглядів учених на особливості міжнародного менеджменту, його зміст ще недостатньо досліджений. Представники існуючих економічних напрямків розглядають міжнародний менеджмент в аспекті інтернаціоналізації, тобто лише як розширення відповідних функціональних галузей до міжнародних масштабів [276, S. 4]. Деякі вчені до певного часу вважали такі його складові як міжнародний маркетинг, міжнародне постачання, міжнародне фінансування, міжнародну політику управління персоналом і тощо об'єктами вивчення різних дисциплін, тому виокремлення міжнародного менеджменту в самостійну дисципліну, на їхню думку, було недоцільним.

Варто зауважити, що обмеження іноземної діяльності підприємства до окремої галузі чи функції, не відповідає рівню складності процесу прийняття рішень і тому воно не може бути достатньою підставою для вирішення проблем діяльності в аспекті інтернаціоналізації. Надскладні підприємницькі рішення, до яких відноситься міжнародна діяльність з огляду на їх характер, необхідно досліджувати в різних аспектів, а не лише з функціонального погляду. Однак це не означає, що вивчення функціональних галузей є недоцільним.

На сучасному етапі серед науковців 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 [340, S. 23].

Міжнародний менеджмент з його вагомими спеціалізованими розділами, до яких відносять перш за все міжкультурний (порівняльний) менеджмент та менеджмент ТНК, зарекомендував себе за останні 50 років в якості поважної галузі в академічній науці. Проте аналіз досліджень, проведених до цього часу, показує, що існує багато серйозних проблем, які потрібно розв'язати для забезпечення подальшого розвитку міжнародного менеджменту. Фахівці виділяють такі:

- взаємозв'язок і взаємне збагачення між менеджментом ТНК та міжкультурним менеджментом;
- нерівна фрагментація у галузі;
- концентрація зусиль науковців на проведенні теоретичних досліджень;
- надання переваг глобальному аспекту і недооцінка локальних проблем.

Спочатку предметом дослідження міжнародного менеджменту були транснаціональні корпорації як альтернативна форма щодо призначених для міжнародного обміну ринкових трансакцій [193; 259; 395]. З роками менеджмент ТНК еволюціонував у більш всеохоплюючу галузь знань про транснаціональні корпорації і їхню ефективну діяльність [202, P. 161-179]. Не так давно галузь дослідження розширилась завдяки вивченню проблем глобалізації світової економіки і її впливу на конкуренцію між фірмами і націями [375, P. 163-176; 404, P. 277-305]. Більшість дослідників у цій галузі орієнтовані переважно на макроекономіку або організаційну теорію. В економічній літературі менеджмент ТНК відносять до науки міжнародний бізнес, яка пов'язана з міжнародною торгівлею і комерцією [383, P. 43-56].

Міжкультурний менеджмент виник в кінці 50-х років і досліджував практику менеджменту в різних країнах, потім розвинувся у ширшу галузь, яка досліджувала міжнаціональні та міжкультурні подібності і відмінності, що позначаються на менеджменті [226; 320, P. 69-82]. Пізніше ця галузь знань розширилась до вивчення взаємодій між країнами (культурний контекст) і їх

впливу на управління мультинаціональними командами []<sup>4</sup>. Якщо ранній міжкультурний менеджмент мав описовий характер, сучасні дослідники використовують більш аналітичний підхід до виявлення впливу факторів різного рівня у країні (національні, економічні, правові, політичні і культурні системи) на управлінську й організаційну практику [202, Р. 2-18]. На відміну від менеджменту ТНК, здебільшого орієнтованого на макроекономічний рівень, міжкультурний передбачає дослідження, які проводяться на кількох рівнях, включаючи індивідуальний та груповий.

Велика кількість спостережень може спрямовуватись на сучасний стан міжнародного менеджменту.

По-перше, хоча міжкультурний менеджмент та менеджмент ТНК досягли значного прогресу протягом останніх років у теорії і методології досліджень, існує незначне взаємне збагачення цих підгалузей міжнародного менеджменту. Е. Міллер [320, Р. 69-82] перший прокоментував цей явний розподіл понад 20 років тому. Пізніше його підтримали інші провідні науковці [200, Р. 27-75; 371, Р. 107-112]. Це значною мірою заважає розвитку науки, тому що ці дві підгалузі знань впливають із соціальних і біхейвіористських наук і мають великий додатковий потенціал, який може допомогти їх подальшому розвитку і зробити внесок у розвиток спільного знання з синергічним ефектом. Існує кілька шляхів досягнення цієї мети, як прогнозували Дж. Чайлд і О. Шенкар [200, Р. 27-75; 372, Р. 107-112], але їхні пропозиції, в основному, були проігноровані дослідниками міжнародного менеджменту. Цей штучний і необов'язковий розподіл послабив спроможність міжнародного менеджменту пояснити і передбачити інтернаціональний феномен, який визначає його галузь дослідження.

По-друге, традиційна еkleктична орієнтація досліджень міжнародного менеджменту (тобто вибір найвдаліших елементів різних доктрин, методів, стилів) [195, Р. 595-599] в теорії і методології була як плюсом, так і мінусом з погляду їх розвитку в напрямку більш розвинутої галузі академічних досліджень.

---

<sup>4</sup> Shapiro, D.L., von Glinow, M.A. and Cheng, J.L.C. (Eds.) *Managing Multinational Teams*, Advances in International Management Series, Elsevier. – JAI, Oxford, 2005.

Використання багатовимірної концептуальної лінзи і теоретичних перспектив у поєднанні з багатоманітними методологічними підходами взятими з різних галузей, допомагають ученим йти у своїх дослідженнях новими креативними шляхами, але еклектична орієнтація має негативний вплив на формування нерівної фрагментації у галузі й заважає систематичній акумуляції знань. Такий ефект особливо перешкоджає дослідженням міжнародного менеджменту, тому що більшість уже здійснених досліджень базувались на одній дисципліні, метою якої було використання існуючих знань з економіки, соціології, психології, політичних наук у межах контексту міжкультурного менеджменту або менеджменту ТНК. За браком концентрованих зусиль щодо поєднання міждисциплінарних знань у інтегровану структуру дослідження залишались відокремленими. Це було перешкодою на шляху прогресу як у всіх галузях науки, так і у дослідженнях міжнародного менеджменту зокрема, тому що їх розвиток залежить від постійного удосконалення парадигми заснованої на спільних, накопичених протягом часу знаннях [201; 285; Р. 57-72].

По-третє, в пошуках поваги і легітимності в академічному світі дослідження міжнародного менеджменту в останні роки віддалилися від традиційної мотивації до перевірки і розширення існуючих теорій у більш розвинутих соціальних науках [195, Р. 595-599]. Тому для досліджень міжнародного менеджменту важливо перебороти відсутність ентузіазму і більше використовувати досягнення у споріднених дисциплінах, з яких вони запозичують теорію і методи. Замість того, щоб задаватися питаннями «Чому існують транснаціональні корпорації і що визначає їхнє ефективне функціонування?» або «Чому існують міжкультурні відмінності у практиці і що їх спричиняє?», доцільно поцікавитися : «Що може сказати теорія трансакційних витрат з приводу управління спільними підприємствами і як дослідження цієї проблеми може допомогти подальшому розвитку трансакційної теорії?» або «Чи розвинуті на Заході теорії організації і менеджменту, тобто інституціональна теорія і ресурсно орієнтований погляд на фірму, справджується у постсоціалістичних чи азійських країнах?» У зв'язку з тим, що теоретично-мотивований підхід робить дослідження міжнародного

менеджменту більш подібними до досліджень, які проводяться в інших підгалузях менеджменту, таких як, наприклад, біхейвіористська організаційна теорія, основна увага приділяється розвитку існуючих теорій, а не формулюванню нових. Це несумісно з метою науки, якою є пояснення і передбачення, а не розвиток особливої теорії або дисципліни як самоціль.

По-четверте, сучасною тенденцією у галузі досліджень міжнародного менеджменту, опублікованих в академічних журналах, є інтенсивне використання кількісних даних для аналізу великої вибірки. Ця практика мала негативний ефект, оскільки провідні вчені займалися дослідженням феноменів, які вже вивчені за допомогою кількісних індикаторів (наприклад, характеристики фірми або галузі) в тому сенсі, що відволікала їх від таких явищ, які складно піддаються вимірюванню, – соціальна культура і її вплив на поведінку (або прийняття управлінських рішень). Це є особливою проблемою для досліджень міжнародного менеджменту, в яких використовуються бази даних, отриманих від вищого управлінського персоналу, представники якого часто не мають часу та/ або бажання заповнювати анкети; або дослідження, що вивчають явища міжнародного менеджменту в економіках, що зростають, які часто не мають відповідних даних по фірмах або галузях, які, зазвичай, є на Заході. Тому важливо використання як кількісного, так і якісного методу аналізу даних у дослідженнях міжнародного менеджменту.

Нарешті, у дослідженнях міжнародного менеджменту існує значний дисбаланс між глобальним і локальним підходами, які виявляють тенденцію до зростання, як зазначено в останніх публікаціях у провідних журналах галузі [372, Р. 161-171]. Нині переважає думка щодо конвергенції і стандартизації між культурами і країнами, наприклад, її дотримуються Т. Левітт та Дж. Йіп [303, Р. 92-102; 416, Р. 29-41], а також інші.

Протилежного погляду щодо дивергенції [183, Р. 21] або регіоналізму [363] дотримується менша кількість вчених. Це зумовлює все частіше використання терміну «глобальний» у дослідженнях міжнародного менеджменту, щоб передати імідж інтегрованого світу, обмежуючи міжнаціональні і міжкультурні відмінності.

Також посилюється тенденція щодо розгляду окремих країн як членів певних груп, наприклад Північна Америка, ЄС, ASEAN і Бразилія, Росія, Індія і Китай (BRIC), колишні країни СРСР, з орієнтацією на нібито значну однорідність у межах цих груп, що не відповідає дійсності. Такий ухил у бік глобальних аспектів обмежує дослідження міжнародного менеджменту і можливості використання знань певної країни для розвитку всеохоплюючої теорії організації та менеджменту.

Отже, протягом 50 років галузь міжнародного менеджменту багато досягла у напрямку розвитку свого академічного статусу як галузь знань, яку поважають. Але для того, щоб досягти наступного етапу розвитку, треба подолати багато перешкод. Названі вище проблеми можна розглядати крізь призму аналізу трьох критичних проблем у дослідженнях міжнародного менеджменту. Доки вони не будуть вирішені, міжнародний менеджмент не зможе реалізувати свій науковий потенціал сповна.

Якщо детальніше зупинитися на ролі теорії у дослідженнях міжнародного менеджменту, то загальним переконанням є те, що вона відіграє важливу роль у розробці методів регулювання діяльності на світовому ринку. У цьому контексті сильним поштовхом був рух від традиційного використання описового ситуаційного дослідження до більш аналітичного наукового підходу у 70-х роках ХХ ст. [321, Рр. 24-34] Це призвело до запозичення існуючої теорії і методології від інших більш розвинутих соціальних наук (таких як економіка, психологія, соціологія, політичні науки) для дослідження проблем міжнародного менеджменту.

Проте в результаті нового підходу дослідження вчені, які займалися міжнародним менеджментом, більше концентрувалися на перевірці і розширенні існуючих теорій в межах розвинутих наук, а не поглиблювали розуміння явищ самого міжнародного менеджменту. Типове дослідження починалось із запозичення цікавої для вченого теорії з однієї із більш розвинутих наук, потім цю теорію використовували для виявлення проблеми і формулювання плану дослідження для розв'язання цієї проблеми, причому вчені дотримувались норм і

вимог дослідження у цій «базовій» науці. Явище ж, яке було об'єктом дослідження, при цьому залишалось на задньому плані й слугувало лише засобом для перевірки гіпотези щодо обраної теорії. Якщо гіпотеза підтверджувалась, вважалось, що висновки підтверджують прийнятність запозиченої теорії. Негативний результат інтерпретувався як неприйнятність загальної методології і необхідність формування нових теоретичних засад. Цей підхід називається «мотивованою теорією, оснований на феномені».

Зупинимось на так званому «мотивованому феноменом, основаному на теорії» підході, найвідомішими представниками якого є К. Бартлетт і С. Гошал. Вони починають процес дослідження з виявлення і опису прихованих (неявних) аспектів об'єкта дослідження, і потім «...намагаються завдяки уважно структурованим прикладам порівняти і створити моделі та структури, які приводять процес дослідження до наступного етапу» [178, Р. 3-38]. К. Бартлетт і С. Гошал основуєть свої теоретичні дослідження на виявленні та поєднанні ідей з різних галузей економіки і менеджменту. Концептуальні моделі та структури, які вони створюють, забезпечують основу для подальшої розробки й уточнення досліджень. Такий метод дослідження приводить їх до відкриття революційної форми корпоративної глобальної конкуренції – транснаціональної, описаної описаної у 1989 році у книзі «Управління в міжнародному масштабі», яку Financial Times визнав однією з 50 найбільш впливових книжок століття; вона була перекладена багатьма мовами і спричинила новий сплеск досліджень мультинаціональних стратегій і організації як в межах міжнародного менеджменту, так і поза ними.

Доцільно зазначити, що К. Бартлетт і С. Гошал вважають, що їхня праця формує, а не перевіряє гіпотезу, але вона потребує подальшого розвитку і поглиблення іншими науковцями. У цьому контексті їхня праця наближена до висновку нобелівського лауреату Х. Саймона щодо обмеженої раціональності у прийнятті рішень. Вона означає, що людина під час пошуку рішення і його прийняття в більшості випадків не прагне до найкращого рішення, а обмежується першим, хоч і не оптимальним задовільним рішенням. Відповідно, Х. Саймон і

його колеги провели низку антропологічних досліджень, які містили опис окремих випадків прийняття рішень. У дослідженнях вони спирались на існуючі ідеї в економіці та психології і поєднали їх у нову ідею, яка потім стала моделлю обмеженої раціональності адміністративного прийняття рішень.

Отже, теорія може мати як прогресивний, так і негативний вплив на дослідження міжнародного менеджменту. Якщо продовжувати сучасну практику проведення досліджень «мотивованих теорією, основаних на феномені», результатом буде частковий розвиток теорії з незначною часткою нових отриманих знань. Від таких досліджень, перш за все, виграють соціальні науки, у яких запозичується теорія дослідження. Додаткова вартість внеску у розвиток теорії і практики міжнародного менеджменту таких досліджень буде обмежена. Але дослідження, мотивоване феноменом і основане на теорії, як у Х. Саймона, К. Бартлетта і С. Гошала, забезпечить прорив у науці, і забезпечить появу теорії, яка задасть нові напрямки дослідженням міжнародного менеджменту.

Отже, як порівняно нова галузь в академічній науці, міжнародний менеджмент зробив значний прогрес за останні 50 років і зараз знаходиться на важливому етапі розвитку, коли потрібно прийняти низку важливих рішень, які впливатимуть на його майбутній розвиток. Якщо триватиме практика застосування мотивованого теорією, основаного на феномені підходу, в межах якого національний контекст розглядається як обмежуючий фактор, то в результаті отримаємо постійне віддалення існуючих теорій від більш прогресивних дисциплін, які концентруються на відносинах, що виключають контекст і пропонують часткове, засноване на одній дисципліні, розуміння феномену, який досліджується. Але можна піти іншим шляхом – використовувати мотивоване феноменом основане на теорії дослідження, що використовує національний контекст як аналітичну змінну і запозичує та інтегрує знання з різних дисциплін. Такий підхід призведе до різних результатів, що включають нові та міждисциплінарні теорії, які забезпечують ширший погляд на вирішення проблем міжнародного менеджменту.



Центральною ідеєю міжнародного менеджменту є те, що підприємницька діяльність на світовому ринку полягає, перш за все, у трансфері ресурсів в інші країни. Це дозволяє виділити основний об'єкт дослідження міжнародного менеджменту - підприємства, що займаються міжнародною діяльністю. З цього логічно випливає, що основна мета міжнародних досліджень у менеджменті – вивчення діяльності таких підприємств і надання їм пропозицій щодо організації процесів взаємообміну. Предметом дослідження є вивчення впливу інтернаціоналізації на виконання окремих функцій підприємством, серед яких: маркетинг, фінансування, бухгалтерський облік і виробництво та управління підприємством, що діє в міжнародному масштабі з метою використання ефектів масштабу, синергічних й освітніх ефектів, які забезпечує міжнародна діяльність.

Фахівці виділяють такі методи досягнення цієї мети:

- мінімізація витрат на адаптацію підприємств за кордоном. При цьому для підприємств, що функціонують на зовнішніх ринках, важливо адекватно розуміти політичні, правові, економічні і культурні умови зовнішнього середовища, в яких вони перебувають або перебуватимуть;
- набуття знань про методи ефективної адаптації до різних національних умов зовнішнього середовища. Це означає, що поряд з модифікацією інструментів, які вже використовують у національному масштабі, необхідно розробити специфічні інструменти міжнародної підприємницької діяльності-

У міжкультурному менеджменті об'єктом дослідження виступає управління виробництвом; предметом – управління трудовим колективом, підприємством за наявності внутрішнього або зовнішнього міжкультурного середовища. Він базується на врахуванні особливостей міжнародної підприємницької діяльності підприємства як такої, що відбувається в інших культурних умовах. У літературі визначають такі цілі міжкультурного менеджменту:

- виявлення та опис відмінних і спільних рис у процесах та поведінці, що мають бути притаманні менеджерам в умовах певної культури;
- класифікація і групування країн за культурно обумовленими особливостями менеджменту;

- класифікація країн за ознаками національної культури, що впливають на здійснення управлінських процесів;
- формулювання гіпотез і теорій про взаємозв'язок між практикою менеджменту та його культурним оточенням;
- перевірка моделей і теорій управління на їх універсальність (можливість застосування в різних культурах);
- формулювання рекомендацій менеджерам, орієнтованим на успішну діяльність у різних культурних середовищах, стосовно моделей діяльності, що сприяють успіху.

Об'єктом дослідження менеджменту транснаціональних корпорацій є проблеми оптимізації вітчизняних та іноземних видів діяльності підприємства. Предметом дослідження є дві протилежні вимоги: необхідність пристосування до різних національних умов і необхідність якомога ширшої інтеграції всіх видів діяльності компанії у світовому масштабі.

Для менеджменту транснаціональних корпорацій важливою є розробка методів ефективного пристосування підприємницьких структур, систем і процесів до економічних умов діяльності на різних національних ринках. Це зумовлено різноманітністю національних потреб, ринкових і виробничих структур, інструкцій урядів країн, на території яких компанія займається виробничою діяльністю, й характерними для країн відмінностями у вартості факторів виробництва і кваліфікації співробітників. Водночас конвергентність потреб у багатьох країнах, світові масштаби попиту і конкуренти, як і можливість використання ефекту масштабу, синергічних та освітніх ефектів, зумовлюють виникнення переваг завдяки світовій інтеграції підприємницької політики (глобальна інтеграція).

З огляду на висловлені міркування вважається, що основна ціль 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. У зв'язку з цим

,необхідно розробити концепцію управління, яка враховуватиме дві протилежні позиції управлінців, викладені вище.

Зокрема, теоретик міжнародного менеджменту Перлмуттер [341, Р. 9-18] розробив типологію, згідно з якою розрізняють 4 ідеально-типові концепції управління транснаціональною корпорацією:

- етноцентрична, або концепція управління, орієнтованого на власну країну. В основі її розробки - 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. Відповідно 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 одночасного 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. Відповідно до неї відносно однорідним ринком можна вважати лише окремі економічні регіони, країни-члени певних угруповань чи союзів (ЄС, NAFTA, MERCOSUR і т. і.). Йдеться про те, що в межах окремих регіонів відбувається посилення інтеграційних процесів, 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 згідно з етноцентричною концепцією 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, доцільно використовувати у менеджменті як материнської, так і дочірніх підприємств [199].

Типологія Перлмуттера справила значний вплив на міжнародні дослідження менеджменту і стала їхньою найважливішою теоретичною основою, хоча вона не є бездоганною. Зокрема, її автор вважає, що на концепцію управління ТНК значною мірою впливає ставлення управлінського персоналу, недооцінюючи 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, без урахування того, що саме керівництво цих окремих підрозділів великого і сильно диверсифікованого підприємства часто використовує різноманітні концепції управління, які суттєво відрізняються між собою. До того ж, Перлмуттер вважає типовим, що підприємства розвиваються від етно- через полі- та регіоцентричну 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 Перлмуттера. Значного поширення набула типологія альтернативних організаційних моделей Бартлетта – Гошала. Її автори визначають 4 типові концепції управління, серед яких [179]:

а) інтернаціональна концепція управління. Вона базується на використанні основних методів менеджменту материнської компанії у дочірніх компаніях. За

цією концепцією важливим є організаційне завдання з використання накопиченого досвіду для діяльності на іноземних ринках, слабше розвинутих, ніж вітчизняний, з точки зору технології та маркетингу. Крім того, 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 - за окремими видами діяльності. Головним організаційним завданням є утвердження товарних позицій 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 однобічного 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. ХХ століття глобальну концепцію управління вважали особливо ефективною, а транснаціональні стратегії набули найбільшого поширення серед менеджерів. З огляду на це М. Портер [346] характеризує транснаціональну стратегію як блокуючу та глобальну і називає її особливо придатною до

застосовування у галузях, які за результатами економічного аналізу були зараховані 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 імплементацію транснаціональних стратегій можна вважати головним завданням міжнародного менеджменту.

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 низку методів дослідження: перевірка списку; оцінювання пункту; послідовне оцінювання; портфельний. Вони будуть розглянуті і проаналізовані нижче.

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 погляду означеної мети, підприємства стикаються 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 [314, S. 49-59].

Розглянемо суть методу перевірки списку. Основна його мета – формулювання переліку важливих для прийняття рішень умов, які повинні бути виконані для прийняття позитивного рішення щодо діяльності в певній країні [402,

S. 371]. Для виявлення глобальних умов навколишнього середовища певної країни в літературі згадують, як правило, класифікацію Фармера-Річмана [226, Р. 111] (див. додаток А).

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 потрібно 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, які працюють в певній країні, не враховують велику кількість умов зовнішнього середовища настільки, наскільки підприємства, що лише досліджують можливості діяльності в цій країні [254, S. 113].

Основна мета методу оцінювання пункту (Scoring-Modells – оціночні моделі) полягає в тому, щоб оцінити країни за допомогою зважених критеріїв і 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 від з 1972 р. Інститут BERI 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 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. 2.1). 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



Таблиця 2.1

**Визначення індексу Operations Risk Index (ORI) (операційного ризику) для Німеччини, Туреччини і Мексики**

Критерії (i = 1, ..., 15)	Вага (g <sub>i</sub> )	Розподіл характерних рис (a <sub>ik</sub> )		
		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 ORI <sub>k</sub> = Σ g <sub>i</sub> × a <sub>ik</sub> (для k = 1, 2, 3,..., N)		70,5	48,7	40,4

**Джерело: [238, 240-242]**

результаті отримуємо загальну оцінку і розподіл на чотири категорії ризику [340, S. 217]:

- 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 не прийнятна 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 непропорційно впливають на індекс [222, S. 367-383]. Крім цього, критикують те, що даний індекс припускає 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.

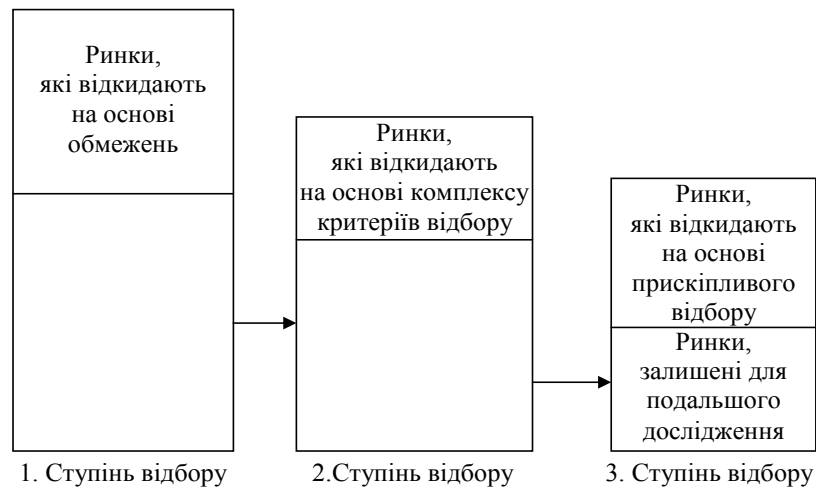
У вище описаних моделях використовують, як правило, макроекономічні змінні. При цьому під час аналізу часто втрачається аспект, зорієнтований на підприємство і товар.

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. рис. 2.2).

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.



*Рис. 2.2. Послідовний метод оцінювання*

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 у соціальному продукті і процент податків у соціальному продукті). 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. Переваги

Китаю, порівняно з іншими азіатськими країнами у високому потенціалі зростання ринку поряд з дуже низькими виробничими витратами. Крім цього, зростаючий освітній рівень було оцінено як конкурентну перевагу порівняно з іншими країнами [414, S. 195-207].

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 припускають, 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 Мейснер і Гербер [318, S. 217-228] вибирають привабливість ринку і стабільність країни, Больц [188, S. 71] і Бакхауз [176, S. 77] пропонують як виміри взяти активність ринку і ринкові бар'єри (див. рис. 2.3).

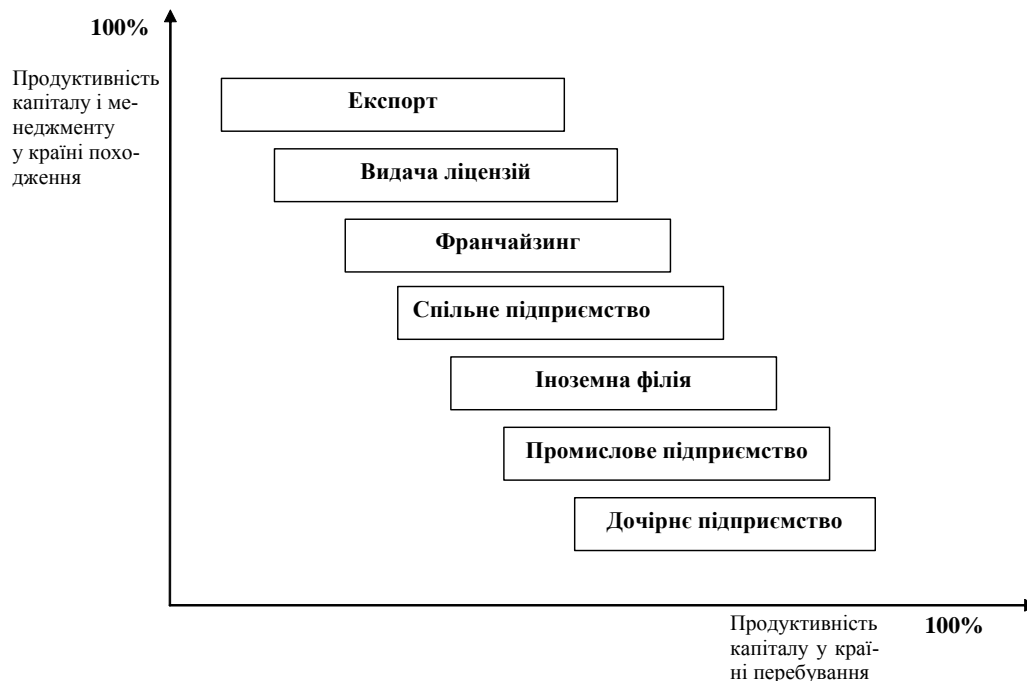


Рис. 2.3. Диференціація форм інтернаціоналізації

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 [314, S. 90].

Для класифікації форм інтернаціоналізації в літературі обґрунтовані різні теорії. Їх розрізняють за відмінностями у контролі, завданням створення доданої вартості, ризиком і гнучкістю [175, S. 77]. Особливо відома класифікація Мейснера-Гербера [318, S. 224], що хоч і може бути початковим методом для диференціації форм інтернаціоналізації, але в ній змішано велику кількість аспектів. Так, не зроблено різницю між формами власності і формами дослідження ринку. Тому дана класифікація видається для детального аналізу не придатною (див. рис. 2.4).

Ринкова привабливість	значна	Ключові ринки	Ринки надії
	незначна	Периферійні ринки	Ринок помірної активності/ стагнуючий
		низькі	високі

Ринкові бар'єри

**Рис. 2.4. Портфельний аналіз вибору ринку  
або країни перебування**

Форму інтернаціоналізації доцільно подати як комбінацію взаємопов'язаних рішень про вибір форми дослідження ринку, власності і виходу на ринок (див. рис. 2.5). 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.

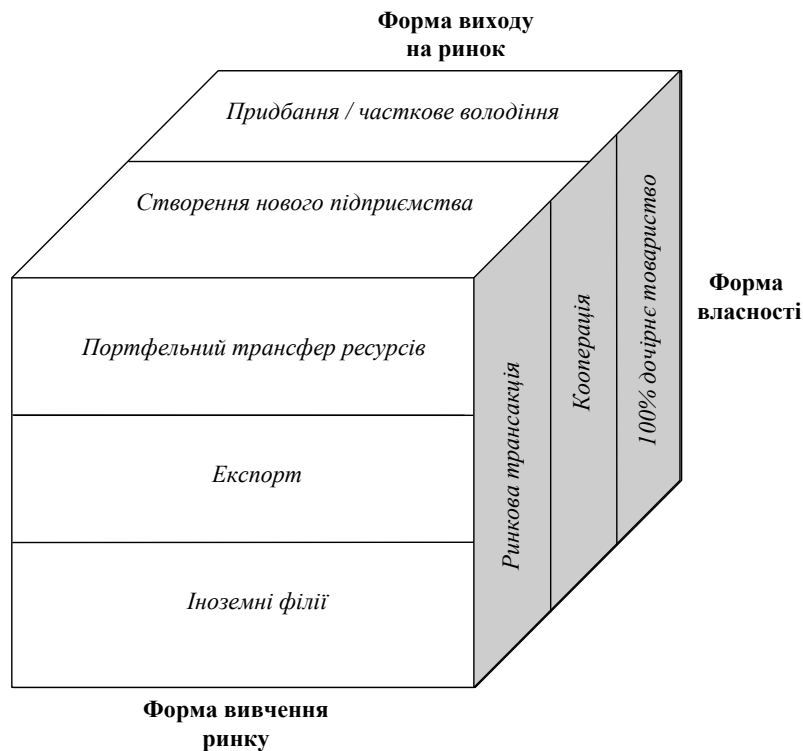


Рис. 2.5. Форми інтернаціоналізації

Щодо форм власності, треба вирішити, чи права на трансфер ресурсів зберігаються за підприємством, розділяються з іншими підприємствами або зовсім втрачаються. При виборі форми виходу на ринок, існує можливість використовувати вже наявний набір ресурсів або створювати нову форму поєднання ресурсів.

У науковій літературі широко обговорюється проблема форм вивчення ринку. У наших публікаціях вони детально проаналізовані [54; 58; 61; 64; 66; 78]. Серед них виділяються система ліцензування, франчайзинг, прямий і непрямий експорт,

створення іноземних філій, ринкові трансакції, договірні кооперації (відомій як Joint Venture або спільні підприємства), стратегічні альянси, дочірнє підприємство. При виборі форми виходу на ринок вирішується, чи потрібно брати до уваги вже наявні за кордоном ресурси – придбання підприємства або придбання частки, чи варто створити абсолютно нову комбінацію ресурсів – створення підприємства.

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 слабо розвинутих 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 [317, S. 261]. 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 – 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 [317, S. 261].

Як приклад можливих недоліків у стратегії раннього виходу на ринок можна навести діяльність німецького виробника взуття «Salamander» 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 «Salamander» 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 [255, S. 23].

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 відбутися тим раніше, чим меншими є переваги



власності певного підприємства. Чим вони більші, тим довший час підприємство може відкладати вихід на ринок, не зменшуючи при цьому шанси на отримання прибутку.

## **2.2. Фактор культури у глобальній економіці**

Розвиток глобалізаційних процесів ставить нові вимоги до менеджерів, що пов'язані з впровадженням глобальних стратегій і підходів до управління вищим керівництвом [170, Р. 3-10]. 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 [170, Р. 11]. 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 як «комплексне ціле, що охоплює знання, релігію, мистецтво, право, мораль, звичаї, традиції і будь-які навички та звички, яких набула людина як член суспільства» [382, Р. 1].

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 помічаються, 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 не адекватна ситуації, що завдає шкоди підприємництву 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, антропологи А. Кребер і С. Клакхон вже на початку 50-х р. ХХ ст. виявили 164 тлумачення поняття «культура» [283, Р. 43].

Водночас дослідник В. Келлер визначає поняття «культура» з урахуванням різних характеристик [269, S. 114]. 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.

У науковій літературі наведено багато визначень і характеристик культури різних вчених (див. табл. 2.2). Відомий голландський вчений Г. Хофстеде визначає культуру як особливу для спільноти, колективно створену систему цінностей, які поділяють її члени [251, Р. 21]. 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 айсбергом, більша частина якого невидима, тобто перебуває під водою. Видима (явна) частина – це знаки, символи, ритуали, мова, одяг, твори мистецтва і т. ін. Ці складові культури відображають структурні рівні культури, що служать основою для її видимої частини. Невидиму частину формують неусвідомлені й загальнолюдські цінності, моральні норми, погляди й уявлення [388, Р. 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.

Таблиця 2.2

### 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

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 сприймання навколишнього світу і накопиченого досвіду та шляхи впорядкування життєдіяльності людини.

Члени групи використовують подібні моделі сприймання 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 різних культур сприймають світ по-різному і мають свої підходи до вирішення філософських проблем. Таким чином, нема 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. 2.6).



*Рис. 2.6. Три рівні ментального програмування людей*

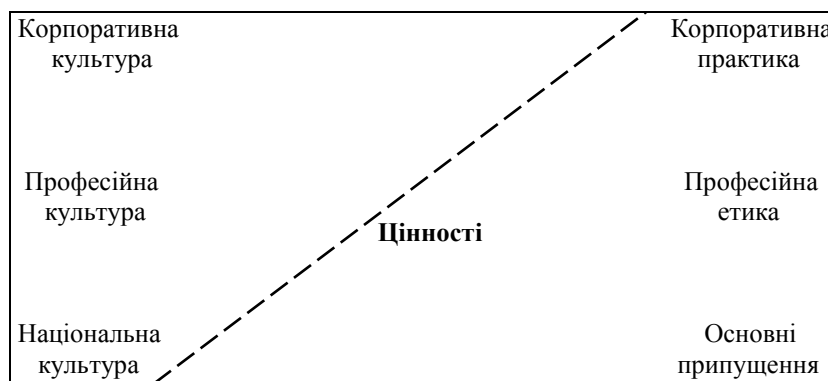
Культура не може бути:

- 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.

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. 2.7).



*Рис. 2.7. Рівні культурного програмування*

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 загально визнаними 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.

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 загальноновизнаними 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 потрібно 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 [386, Р. 2]. 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 необхідно розглядати як сукупність аспектів, які необхідно враховувати при аналізі і прогнозуванні поведінки організацій та їх працівників за різних обставин [333, Р. 1]. 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. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Визначення відомих науковців поняття культури  
організації праці на підприємстві**

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

Національна культура – це сукупність цінностей, установок, переконань і норм, які поділяє більшість жителів країни. Вони втілюються в законах і правилах суспільства, а також в загальноприйнятних 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 (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.

Хоча існують різні рівні культурного програмування, національна культура надає своїм членам основні цінності і припущення, тобто спосіб розуміння світу. Інші рівні програмування є більш практичними. Через те, що національні культурні цінності набуті у ранньому віці і не вимагають доказів, тобто самі собою зрозумілі, національні культурні цінності значно важче змінити, ніж інші рівні культури.

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.

Недооцінкою 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. Не випадково 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 не миттєво і не в короткостроковій перспективі, 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 і індуїсти – на 7,2%, іудеї – на 6,4% [8].

Якщо спостерігати іншу культуру ззовні, то вона, можливо, не відкриється спостерігачеві. У даному разі краще спочатку розглянути окремі елементи культури. Такий спосіб спостереження може призвести 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).

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 по-різному визначають соціальну поведінку. Навіть на споріднених ринках Європи існують значні відмінності у ставленні до сім'ї й особистих цінностях [258, S. 63].

- 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;
- риси 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 нестабільній політиці держави свідомо використовують корупцію, для того, щоб захистити себе від невпевненості.

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 дотримуються 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 би

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 моральному 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, що є необхідним для виконання завдання.



Велика кількість проектів часто потребує кілька 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 необхідно 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 стикаються 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 Америки 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 довготерміною і там вкладають великі інвестиції у професійне зростання працівників.

Вищевикладене розглянуто у додатку Б.

### **2.3. Довіра як категорія інтегрованої світової економіки**

Світова економіка являє собою складну інтегровану систему. Їй притаманні глобалізація і регіоналізація, міжнародний рух капіталу і робочої сили, міждержавні багатосторонні економічні відносини, інтернаціоналізація і транснаціоналізація виробництва, впливова система державних і наддержавних регуляторів, мережеві комунікації, науково розроблені технології 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. Гесць, українська держава виявилася неспроможною вивести як мінімум 400 млрд. грн. (40% ВВП) з тіньового обороту та залучити приблизно 60 млрд. дол. населення [12].

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 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 досі, поки всі його учасники знаходяться у «стані впевненості – the state confidence», що у свою чергу має значну суб'єктивну складову» [273]. 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 2008 р. на рівні 5,05 у другій половині 2008 р. 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 р. він знизився на 58,4%, а з початку 2009 р. – на 52,5% [116; 132]. Це похитнуло довіру до державних установ, що відповідають за грошово-кредитну політику, і призвело до погіршення ситуації на фінансовому ринку. У жовтні-грудні 2008 р. 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, установлених 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. Лише світова економічна і фінансова криза загострила її. Хоча і нині не можна сказати, що проблема довіри в системі економічних відносин в аспекті важливості її для дослідження знаходить 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% [241]. 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 якихось 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 минулі часи не справляв значного впливу не тільки на світову та національну економіки, а й на економіку підприємства.

Проте, як пишуть С. Юрій та Є. Савельєв, «нова фінансова цивілізація в своїй основі має філософію довіри» [162]. Близька до цієї точки зору позиція А. Гальчинського, який, виходячи із загально історичних основ глобальних трансформацій, виділяє в структурі економічних відносин ринкові і транс ринкові. «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» [10, с. 7].

Відсутність розробленої теорії довіри в системі економічних відносин не означає, що ця категорія взагалі не досліджувалася представниками економічної 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 спонука 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 витрати запозичених коштів або готівкової емісії. У важкі часи не можна очікувати, що перший фактор буде скільки-небудь 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» [273].

Дослідження довіри, що виникає, формується і розвивається за межами сім'ї, вперше виконане Ф. Фукуямою. Роль цих відносин для бізнесу він оцінює надзвичайно високо, визначаючи їх як твердий фундамент соціального капіталу. Категорії довіри починають приділяти увагу також українські дослідники, хоча переважно в аспектах політичних інтересів, особливо стосовно можливостей, що відкриваються з її використанням для формування демократичного суспільства. Попри все, соціальний капітал є не менш важливим ресурсом розвитку економіки. Між тим, не зважаючи 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 позиції 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 Дж. Коулменом, який вперше виступив з ідеєю щодо включення соціального капіталу до факторів ефективності виробництва в аспектах довіри. Основами його становлення й формування у відносинах між суб'єктами економіки є зобов'язання та очікування, інформаційні канали й соціальні норми [205].

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 Ф. Фукуяма зазначив, що «термін «соціальний капітал» являє собою спробу застосувати економічну метафору для позначення певного явища, яке насправді є дуже складним [150]». Ф. 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 поліпшує здатність людей співпрацювати як підприємці, 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...» [150].

Оглядова характеристика соціального капіталу як суспільної довіри у систематизованому вигляді наведена у додатку В. У ній відображено зміст поняття «соціальний капітал» та його основні характеристики. 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 заманеться, 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 Д. Бараш дає таку інтерпретацію дилеми 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» проти «зради» або «добро» проти «зла», навіть якщо йдеться 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 [4]

Отже, теорія ігор сприяє виявленню розумного вирішення 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 поза ринкових методів співробітництва і взаємодопомоги. Йдеться про цивілізоване мислення, що потребує відмову від традиційного мислення, яке



виражається народним прислів'ям «сила силу ломить» або біблійським висловом «око за око, зуб за зуб». Теорія ігор дає можливості знайти такі моделі поведінки, використання яких забезпечить кожній із конкуруючих сторін отримання прибутку 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 не вироблено остаточно прийнятного терміна для теоретичного підґрунтя нового типу, хоча можна назвати найбільш вживанні – посткапіталістичний, постіндустріальний, постекономічний. Суттєвим є те, що економічна матриця поряд з традиційними складовими – ринок, інвестиції, прибуток переплітається цивілізаційними – моральні норми, партнерська довіра, соціальна справедливість. Не випадково 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 обмеженими. До того ж нерідко вони протистоять один одному і проявляються у більш або менш вираженій конфронтаційній формі. Як наслідок такого розвитку взаємодій, «суспільство виявляється розколотим приватними і корпоративними інтересами, взаємною недовірою, коли держава не довіряє бізнесу, який, у свою чергу, не довіряє державі, а громадяни не довіряють ні тим, ні іншим» [145, с. 6].

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 умовах довіри до уряду та віри 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» [6, с. 59].

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 прагматичних позицій зростає необхідність у економічному порядку заснованому на ідеях плановірності; 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-их роках Дж. Гелбрейт писав, що «ніщо так не характерно для індустріальної системи, як масштаби сучасного корпоративного підприємства [20, с. 117]. 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 другого.

Отже, сучасні результати і наслідки діяльності економічної людини Адама 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 [204, Р. 412].

З огляду на неможливість вирішення нових проблем економічного розвитку на основі категорій, що входять до економічної теорії в її класичному і неокласичному 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 [127]. 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 елементу людського капіталу, то її накопичення потребує певного часу, як правило, немало. 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 надовго 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» [6, с. 58].

У культурологічному сенсі довіру можна розглядати залежно 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 [268].

У міжкультурному аспекті варто виділення так званого радіусу 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, ухиляння 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 зростання 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 довіри сприяє отриманню третини приросту експорту [236]. Про позитивний вплив лібералізації торгівлі та економічної інтеграції свідчать й інші дослідження [370].

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» [34].

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 накрыла певні банки, перш за все Citigroup та UBS, друга – іпотечні агентства, серед яких першими опинилися IndyMac і Bancorp Inc. У цій кризі регулятори звинувачуються 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 кредитів є рейтингові агентства, що працювали з неякісними моделями оцінки рейтингів складних структурованих низькоякісних боргів. До того ж інвестори (такі як пенсійні фонди) не стали витрачатися на власні системи оцінки ризиків, а цілком поклалися на рейтингові агентства.

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 Е. Лііканен оцінює таку бізнес-модель наступним чином: «Клієнти отримували позику фактично без яких-небудь 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 [99, с. 46]».

Можна вважати, що в основі низькоякісного іпотечного кредитування лежала абсолютна довіра до клієнта. За формою, це щось на взірць відносин у колонії для неповнолітніх і ідеєю виховання «нової людини» А. Макаренка. Проте лише за формою, тому що за суттю відносини у колонії А. 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 треба бачити ще довіру до схеми, що 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.

Як певне теоретичне підґрунтя осмислення фактора довіри у розвитку економічних процесів можуть бути прийняті інноваційні синергетичні теорії аналізу критичного стану економічної системи. Вони являють собою міждисциплінарну галузь 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 призведе до великих розбіжностей. Аналіз привів його до формулювання цього явища як динамічного хаосу [171].

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, 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 – теорії дисипативних структур, у США – теорії 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. ін. 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.

Отже, ефекти недовіри можна пояснити таким чином. Несуттєва причина порушує рівновагу системи і призводить до ланцюга наслідків, кожний з яких є суттєвішим за попередній: недотримання слова – недовіра партнера – порушення угоди партнером – недовіра 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 пошукує 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, тобто радикальні зміни. На цій фазі надто непередбачуваним 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 неможливо передбачити.

Алгоритм формування довіри показано на рис. 2.8, 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. У цей час ще далеко не всі учасники ринку усвідомлюють про 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» [164, с. 137]. Кожний поспішає скористатися своїми депозитами чи іншими заощадженими коштами, перевести їх у твердоконвертовану валюту з тим, щоб не допустити повного знецінення своїх заощаджень у національній валюті.

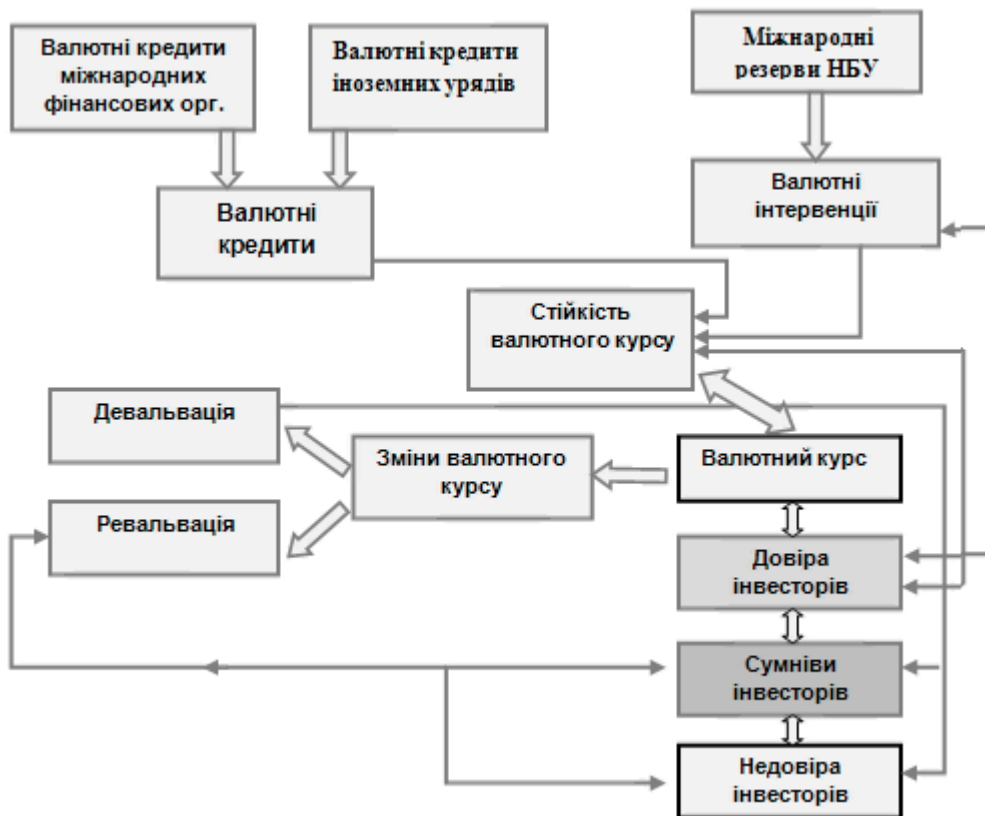


Рис. 2.8. Формування довіри на валютному ринку

Можливий алгоритм подальших дій держави полягає у перенесенні 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 задіюватиме при атаці на національну валюту. Існування такої схеми обумовлюється тим, що у спекулянтів, фактично, немає вибору: вони нічого не втрачають, атакуючи національну валюту, навіть якщо небезпека відмови влади від фіксованого валютного курсу не реалізується на практиці» [164, с. 136].

Недовіра інвесторів до валютно-курсової політики має значні негативні наслідки для економіки. Вона суттєво ускладнює і здорожує захист обмінного курсу. Алгоритм його захисту (рис. 2.9) 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 зі знецінення 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.

**Алгоритм захисту обмінного курсу за умов відсутності довіри до валютно-курсової політики держави**



**Рис. 2.9. Алгоритм захисту обмінного курсу за умов відсутності довіри до валютно-курсової політики держави**

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 її 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.

Згідно до 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» [30, с. 284]. 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 викликають нерозуміння і здивування випадки, коли після оголошення втрат зростає ціна акцій, і навпаки. Типовий випадок демонструється на рис. 2.10, де

наведена вартість акцій великих європейських банків та промислових і фінансових організацій із січня по жовтень 2007 року. Як видно з рис. 2.10, вартість акцій 350 великих європейських компаній у жовтні не сильно знизилась порівняно до рівня травня-червня. Навпаки, у банківському секторі справи виглядають інакше.



**Рис. 2.10. Вартість акцій європейських банків і 350 промислових і фінансових організацій із січня по жовтень 2007р.**

Джерело [99, с. 45]

Пояснення наявності протилежних тенденцій полягає у 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 немає довіри. Однак, якщо деякі банки оголошують, що у них є збитки, тобто визнають їх і списують, то інвестори цим банкам починають довіряти. Тому сучасні інструменти фінансового ринку – це дуже складні речі» [99, с. 46]. 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 наявності 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 попри те, що реальних підстав для придбання її акцій ще немає.

#### **2.4. Довіра в системі міжнародних економічних і фінансово-кредитних 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 за двома позиціями. 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 за міжнародними правилами. 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), коливання її в один чи інший бік, 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 як ключову характеристику, 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 Ф. 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 корпорації «Toyota», як буде показано в якості прикладу суспільного нововведення, що могло з'явитися лише у суспільстві з високим рівнем довіри» [149, с. 14].

Довіра є особливим фактором у системі формування людського капіталу. Більшість якостей, пов'язаних з культурою і наукою, індивід має можливість розвивати самостійно. На відміну від них, заслужити довіру чи розвинути взаємну довіру можна лише в системі соціальних відносин. В якості умов виникнення довіри, за Ф. 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, 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 поза родинними 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

розповсюдженням чуток або інформації, призначеної для обману інших. З цього виникає потреба оцінки, контролю і відбору мережевої інформації [172].

Загальнотеоретичні розвідки, що орієнтовані на потреби організації інформації в системі Інтернет, значною мірою являють інтерес і в економіці. Вартують виділення такі аспекти довіри як повнота і своєчасність інформації [196]. Зауважимо, що Інтернет і економіку об'єднує глобальність масштабів і потреба в комунікаційних мережах. Йдеться про те, що довіру заслуговують лише рішення, які розроблені і прийняті на основі достатніх і своєчасно отриманих даних.

Серед факторів, що дозволяють оцінювати інформацію і довіряти їй, важливе місце відводиться 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 р. До цього треба додати ще один важливий елемент, що в багатьох випадках притаманний будь-якій економіці. Сумніви у надійності банку, що банкрутує, виникають задовго до часу «Ч». Як стверджує член Керуючої ради Європейського центрального банку (ЄЦБ) Е. Лііканен [99, с. 41], ще 9 серпня 2007 р. в ЄЦБ помітили наявність проблем з ліквідністю на європейському банківському ринку. У цей день проблеми з ліквідністю відчули багато комерційних банків. Одночасно і для ЄЦБ стало проблемою те, що його базова ставка складала 4% при значно вищій реальній ставці на ринку. Якщо ж прослідкувати ставки «овернайт» (тобто за одноденними кредитами) для євро, долара та фунта стерлінгів, то всі вони пішли догори. Це є свідченням того, що економічний клімат змінився не в якій-небудь 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 місці, тим більше він змінює економічну ситуацію в інших частинах світу.

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 другим. 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 eurero 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 змінював свою політику. 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» [99, с. 43].

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. Її основне завдання полягає у збереженні та підтримці громадської довіри до фінансової системи США шляхом гарантування депозитів у банках та ощадних установах [107]. До речі, на неї покладені зобов'язання з виплати гарантованих депозитів всім вкладникам збанкрутілих банків (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 привернули 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 зі скуповування і акумулювання проблемних кредитів приватних банків [3].

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 довіри 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 ринковою системою. Це сприяє значному притоку в країну капіталу, хоча і позначається на поглибленні кризи, особливо через тиск на зміцнення обмінного курсу гривні при погіршенні сальдо поточного рахунку. За такої ситуації доцільно проводити політику стабільного обмінного валютного курсу. За цим сталося різке зростання кредитного портфеля через залучення капіталу на міжнародному ринку, посилення валютних дисбалансів, розвиток інфляційних процесів [22, с. 5-6].

Отже, українська економіка як відкрита ринкова система значною мірою прийняла на себе вади світової економіки. Відповідно, при великих ускладненнях можна і треба 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 Україні важливо 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.

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

а) Україна тісно співпрацює з Міжнародним валютним фондом у питанні підтримки своїх ініціатив щодо виходу з кризи та реформування 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 Інституції Брукінгс (The Brookings Institution), крім коштів МВФ Україна потребувала у 2009 р. 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 необхідно 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» [130].

в) Україна веде переговори щодо отримання кредиту в Росії, Китаї та інших країнах. При цьому мають враховуватися взаємні претензії і невирішені 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. ін. 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) мотивів 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.

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» [110]. Над банківською системою країни нависла загроза втрати суверенітету. Вхідження у національну банківську систему іноземних власників та іноземного капіталу ускладнило прогнозування і контроль ефективності її функціонування.

Світова і національна фінансова криза має багато причин, що своїми коріннями сягають 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 потрапила 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 р. відтік з депозитних рахунків досяг 47 мільярдів гривень, тоді як ще минулого року за цей період приток коштів по системі склав 15 мільярдів гривень [128]. Причому, через недовіру всій системі гроші витікають не лише з «проблемних», а з усіх банків.

За соціологічними дослідженнями компанії R&B Group 79,6% респондентів у березні 2009 р. не довіряли жодному банку країни [157]. 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 р. обсяг депозитів фізичних осіб повільно зростає, але переважно в іноземній валюті [129]. Це є проявом недовіри до національної валюти, курс якої до твердо конвертованих валют постійно знижується. Бездіяльність у таких умовах з плином часу загрожує появою численних колапсів і шоком для всієї економіки. Врешті решт, 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 Молдові 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 іншої, взагалі почнуть покидати банківську систему. «Якщо системна криза є ймовірною,- пишуть Д. Пазарбазіолу та Д. Райзер,- то держава зобов'язана втрутитися» [118]. Йдеться про вжиття заходів щодо відновлення довіри до фінансово-банківських органів і забезпечення надійності їх функціонування.

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 економічними агентами спроможності успішно діяти як самого суб'єкта 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>5</sup> кожному вкладнику гарантується відшкодування коштів за його вкладом, 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 в них потреби. Зокрема, передбачено, що фонд видає вклади лише у випадку ліквідації банку, а не тоді, коли клієнт не може отримати їх у кредитній установі.

За зазначених умов, реально можна отримати вклад щонайменше через багато 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 вирішенні 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

---

<sup>5</sup> Закон України № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20.09.2001 р.

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 жертву приносяться лише клієнти. Чого варта, наприклад, заборона відчужувати майно, що перебуває у заставі за кредитом. Адже у даному випадку виграє недбайливий клієнт банку, а потерпає той, хто успішно працює, тому що фінансові складнощі банку відбиваються саме на останньому. Такі кроки є контпродуктивними і можуть хіба що викликати ланцюг банкрутств банку та його клієнтів. Що торкається клієнтів слабих 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 і вся 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 один одному.

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 обговорюватися відповідальність материнської фірми щодо підтримки довіри клієнтів. Одночасно Національний банк має оголошувати перелік комерційних банків, що працюють з високими ризиками і, попри 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 вишукуватимуть 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 [153, с. 16].

Формуючи довірливе відношення до банківської системи, треба враховувати, що це завдання не може бути достатньою мірою вирішене поза фінансового та правового середовища в цілому. 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 р. до 150,0 тис. грн. з листопада 2008 р. Більшість населення не має впевненості у тому, що «Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» буде реально використаний на підтримку банківської системи і в інтересах вкладників.

Попри те, що страхування вкладів – серйозний крок наперед до підвищення рівня довіри, до висловлених вище міркувань варто додати те, що механізм гарантій треба конструювати з найвищими вимогами до прозорості і зрозумілості. Орієнтуючи його на створення довіри до банків, треба враховувати загальний рівень фінансової культури в країні. А він залишається таким, що навіть вкладники, які мають вищу освіту, часто не обізнані 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 стан фінансового ринку. Уявляється, 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 р. 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 р. біля будівлі обласної дирекції банку зібралося 100-150 чоловік, які спробували достроково закрити депозити та зняти готівку із 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 знайти 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 попри те, що майже 90% кредитних установ є власністю закордонних банків, які, однак, у передкризові роки майже не фінансувалися з-за кордону [157].

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 треба 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 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 р.). Вона проводилася 2-16 вересня 1996 р. 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 р. зазначається, що з боку населення існувала довіра до банківської системи [22]. 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 р. 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 [22].

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 переконаності 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 [18].

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 схоронності 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 треба 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 приймати 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 фінансової установи та розвиток її територіальної мережі, а надають перевагу надійності банку та якості обслуговування клієнтів» [153, с. 16]. 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 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 пошукувати різні методи відновлення і довіри до банків з боку клієнтів.

В Україні протягом 2007-2008 рр. 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. Здавалося 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 цьому забезпечити рекапіталізацію надійних банків, що можуть виконати функції фінансування підприємств.

Формування довіри до банківського сектору треба 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 повинен 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 не має відповідної професійної підготовки. Тут рішення приймається майже виключно на довірі. Остання ґрунтується на розумінні, що регламентація і контроль діяльності комерційного банку - це прерогатива державних установ. З цих підстав держава не повинна перекладати 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 істеблїшменті часто дебатуються проблема професійного уряду. Не відкидаючи значущості цього критерію, підкреслимо, що важливішим фактором розвитку економіки є наявність уряду національної довіри. 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 [28]. У кожному злочині в сфері економіки застосовуються нові методи, що враховують вироблені юридичною практикою методи виявлення лиходійства. Саме з цих причин економічні злочини мають низький рівень розкриття, а зусилля з їх попередження 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 [35, с. 39] 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 р. вони отримали владу з основним гаслом «злочин має сидіти в тюрмі». Більшість населення повірило, що лідери помаранчевих партій спроможуться перекрити канали тіньового сектору, корупції та іншим видам 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 свої головні 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 дочасної 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 [98].

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. Треба 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.

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 треба 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 за фактичними, а не за прогнозованими показниками. 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 виплати податків на прибуток і ПДВ. Зменшується податок на малий бізнес, і в рамках встановлених державою меж (5-10%) розширюються регіональні права зі встановлення нормативів їх вилучення. Скорочується до місяця термін повернення ПДВ. Велика увага приділена соціальним питанням...» [19, с. 215].

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 не поступових) обмежень соціально-фінансової свободи громадян» [19, с. 215]. 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 приблизно 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 Г. Гувера нічого суттєвого для подолання кризи не робив. У 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 р., Ф. Д. Рузвельт розпочав впровадження своєї програми, що відома як «Новий курс». Головні її складові – заборона вивозу золота за кордон, девальвація долара, укрупнення 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 орієнтацією на рівень 1909-1914 рр. Проблема безробіття вирішувалась створенням «трудоих 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» Ф. Д. Рузвельта повинен бути зроблений поза сферою макроекономічних теорій, на чому концентрують увагу експерти різних поколінь. Його успіх лежить у площині менеджменту. Ф. Д. Рузвельт мав достатню силу волі послідовно проводити у життя рішення, що приймалися. Це відновило довіру до ринкових і державних інституцій і забезпечило створення основ новому економічному підйому США.

Розглядаючи менеджмент довіри, треба 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, - 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, треба 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 чимось на взірць 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») [172], 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 функціонувати. 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 те, що вона являє собою не ворожу 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 призведе до політичної фрагментації» [173].

Таким чином, лідер в системі менеджменту може і повинен викликати довіру. Однак, цього недостатньо для мобілізації підлеглих на досягнення мети. Завдання лідера – сформувати довіру 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 формуватися поряд із довірою до системи управління також контрольне, критичне ставлення до лідерів.

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, декларацію саміту «Великої двадцятки» 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 [146, с. 36].

Із наведеною тезою можна погодитися лише принципово, точніше, частково. Справа в тому, що термін «довготривалий» не має 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 треба 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 фактор 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 торкається фактору «економічної волі», 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 з досягнення 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 гнучких організаційних умов, що сприяють розширенню повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень на робочому місці» [116].

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 після їх завершення. 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. Л. 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 її президент, встановлює собі річну заробітну плату у розмірі 1 долара. Саме завдяки такому рішенню він спромігся здійснити заходи з реструктуризації компанії, скорочення найманих працівників і заморожування заробітної плати тим, хто залишився. Аналогічно учинили наприкінці 2008 р. 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 [19, с. 216] .

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.

## Висновки до розділу 2

1. Розкрито зміст процесів інтернаціоналізації виробництва на основі аналізу різних концептуальних підходів. Зокрема, розглянуто їх у функціонально-специфічному аспекті з точки зору маркетингової стратегії, як поширення можливостей діяльності підприємства на інші країни, в інституційному підході з урахуванням особливостей діяльності відповідного підприємства за кордоном, а також з позицій традиційно економічних підходів в сенсі частки обороту за кордоном у загальному обороті фірми, кількості дочірніх підприємств в інших країнах та участі у міжнародному русі капіталу. В цілому інтернаціоналізація виробництва інтерпретується як напрямок розвитку сучасної цивілізації на основі такої раціоналізації форм розподілу праці у глобальному економічному просторі, яка забезпечує як загальний, так і локальний (національний) прогрес і створення світового суспільства загального добробуту.
2. Розглянуто завдання міжнародного менеджменту в умовах прискорення темпів інтернаціоналізації виробництва. Встановлено необхідність включення до його комплексу міжнародного маркетингу, міжнародного постачання, міжнародного фінансування, міжнародної торгівлі, міжнародної системи управління.
3. Особливе місце в системі міжнародного менеджменту займає міжкультурний менеджмент. Він інтерпретується з позицій особливостей, що виникають в управлінні виробництвом в окремих культурах (країнах). Узагальнення досвіду підприємств, що діють у міжнародному масштабі, дозволило сформулювати такі цілі культурно-порівняльних досліджень у менеджменті: 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 характерними



- 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.
4. На основі аналізу співвідношення термінів «транснаціональна корпорація», «транснаціональна компанія», «багатонаціональна корпорація», «багатонаціональна компанія», «мультинаціональна корпорація» зроблено висновок, що дослідники не формулюють принципів відмінностей між ними. Належність компанії до ТНК доцільно визначати за критеріями структурного характеру (наявність філій за кордоном), результативності (показники генерації продаж і прибутків від зарубіжних філій) та поведінки (мислення вищого керівництва глобальними категоріями). Пропонується вважати транснаціональною компанією групу підприємств, які функціонують у різних країнах, але мають підконтрольні штаб-квартири, що знаходиться у визначеній країні.
  5. Розроблені методичні підходи формування стратегій інтернаціоналізації на мікроекономічному рівні. Вони включають обґрунтування управлінських рішень щодо вибору місця, форми інтернаціоналізації і часу виходу на зарубіжний ринок. З цією метою розглянуті і критично проаналізовані методи перевірки списку, оцінювання пункту, послідовності оцінювання; портфельного підходу.
  6. Виявлено новітні тенденції у вимогах до менеджерів, що полягають у здатності впровадження глобальних стратегій і підходів до управління ТНК. Розвиток бізнесу від переважної орієнтації на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення в аспектах позитивного використання для бізнесу специфіки різних країн і культур. Управління підприємствами в країнах з різними культурами передбачає вивчення поведінки представників різних культур, встановлення основних принципів взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками

компанії і партнерами з різних країн. 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.

7. На основі дослідження еволюції наукових поглядів на проблему «культури» в сфері виробництва Дж. Бекера, Д. Йордона, А. С. Клаксона, Е. Келлера, В. Келлера, М. Луїса, Р. Морана, Дж. ван Манен, П. Харріс, І. Холла, М. Холла, В. Г. Хофстеде, М. Шварца, І. Шейн зроблено висновок, що вона являє собою комплексне ціле, що охоплює знання, релігію, мистецтво, право, мораль, звичаї, традиції і будь-які навички та звички, яких набула людина як член суспільства. 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 помічаються, 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. Для менеджменту це обумовлює потребу врахування невідповідностей, що виникають у діях, інтерпретації, оцінках та поведінці представників різних, якщо це може завдати шкоди підприємству і гальмувати розвиток діяльності.
8. Досліджено функції, що виконує культура в системі менеджменту. З огляду на те, що вона є орієнтаційною системою для людини, менеджмент створює для неї певні межі, за допомогою яких систематизуються накопичений досвід і знання та формується стиль поведінки. Спираючись на культуру,

менеджмент забезпечує налагодження комунікативного процесу і взаємодії для досягнення успішності в діяльності. При цьому культури як результат довготривалої внутрішньої адаптації й інтеграції при одночасному відмежуванні від зовнішнього середовища дають можливість збільшувати стабільність в управлінні економічним зростанням.

9. Сформульовано особливості і зміст організаційної культури підприємства, що веде діяльність у міжнародному масштабі. Кожна з фірм формує свою організаційну культуру, що являє притаманну саме їй сукупність визнаних цінностей, поширених переконань та уявлень, і встановлених норм та форм поведінки серед працівників. Культуру належить вважати 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 загальноприйнятними на певному підприємстві.
10. На основі дослідження процесів перетворення світової економіки у складну інтегровану систему в умовах глобалізації і регіоналізації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації виробництва, наслідків криз ХХ-ХХІ століть до системи економічних відносин має бути введена категорія довіри. Ігнорування класичною економічною теорією цієї категорії можна пояснити лише тим, що фактор довіри в минулі часи не справляв значного впливу не тільки на світову та національну економіку, а й на економіку підприємства. Показано, що довіру треба розглядати як один із найбільш важливих ресурсів економіки. Розвиток економіки в умовах довіри до уряду та віри у надійність національної, а тим більше глобальної економічної системи суттєво зменшує потребу в обігових коштах, що необхідні для здійснення бізнес-процесів, оптимізує витрати на страхування ризиків і вартість антикризових заходів. У міжкультурному аспекті варто виділити так званий радіус довіри, яким позначається коло міжособової довіри та ефект його розширення на мікро-, мезо- та макрорівнях. 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 при зростанні масштабів недовіри – до кризи.

11. В теорії міжнародної економіки і фінансів в останні роки розвивається категорія «парадоксу довіри» (paradox of credibility). Суть її полягає в тому, що зростання довіри до кредитної і фінансової інституції позитивно позначається на її ліквідності і завдяки цьому збільшується вартість ресурсів, які можна спрямувати 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.
12. Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [40, 41, 42, 43, 48, 49, 55, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 68, 76, 78, 84, 88, 89, 93, 288, 291].

## РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 3.1. Теорії менеджменту 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. низка вчених 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, прямими іноземними інвестиціями 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 є основою розробки моделей дослідження факторів інтернаціоналізації народних господарств, галузей і підприємств.

Серед фундаментальних теоретичних досягнень у розробці теоретичних основ міжнародного підприємництва в історичному і суто науковому значенні на перше місце треба поставити теорію абсолютних та відносних переваг, обґрунтованих А. Смітом та Д. Рікардо і розвинутих Е. Гекшером, Б. Олінім, В. Леонт'євим, М. Поснером<sup>6</sup>. Для сучасної економіки суттєве значення має ідея виникнення порівняльних переваг, що виникають через відмінності у

---

<sup>6</sup> Аналіз здійснено у публікаціях автора ( 63; 64).

міжнародних технологіях. Беручи за основу цю тезу, М. Поснер<sup>7</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. За цією теорією 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. рис. 3.1). На основі цієї схеми можна визначити, які фактори сприяють імітаційним пробілам і торгівлі з низькими витратами на заробітну плату або завершують їх.

На другому етапі технологічного 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. Поснер вказує, що незначна кількість дорогої робочої сили є значним сприятливим фактором для інновацій<sup>8</sup>.

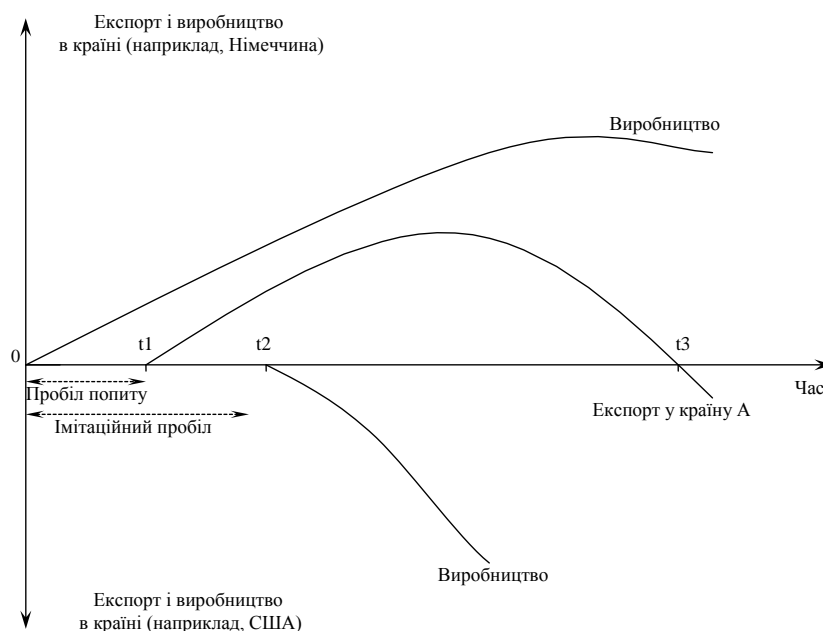
Насправді це може привести як до торгівлі технологічного пробілу, так і до торгівлі низької заробітної плати в одній країні. Наприклад, після того, як у США з 1941 р. розпочали виробництво нейлону, в 1950 р. Велика Британія

---

<sup>7</sup> Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. Posner // Oxford Economic Papers. – 1961. – Vol. 13, 3 –P. 323–341.

<sup>8</sup> Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. Posner // Oxford Economic Papers. – 1961. – Vol. 13, 3 –P. 323–341.

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



*Рис. 3.1. Теорія технологічного пробілу*

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» [303, Р. 92-102] і, зумовлює виникнення нових теоретичних моделей пояснення

експорту, особливо важливих для торгівлі між промисловими державами. Теорія інтрасекторної торгівлі дає змогу пояснити, як, 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:

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

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.

З огляду на те, що підприємництво передбачає пошук таких управлінських рішень, які 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 відмінності 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.

Р. Алібер намагається пояснити виникнення прямих іноземних інвестицій за допомогою того, що інвестуюче вітчизняне підприємство 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 задовольнятися нижчим нарахуванням відсотків на вкладений капітал у даній країні.

Монополістична теорія ПІІ 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, вищому рівню менеджменту або відповідній організаційній структурі порівняно з місцевими підприємствами. Також це можна пояснити ефектами масштабу. Передумовами використання цих переваг у вигляді ПІІ є те, що вони перевищують переваги, що можна досягти за допомогою експорту або надання ліцензій.

У 1975 р. Й. 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:

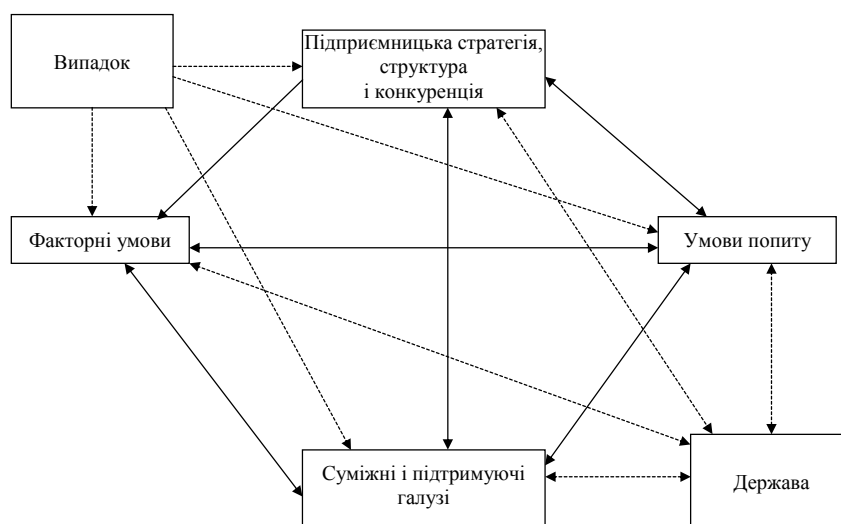
- відмінності забезпеченості ресурсами країни-розташування та іншої країни (особливо з точки зору володіння «know-how» у галузі менеджменту, техніки і технології, наявності капіталу);
- обмеженість можливостей трансферу ресурсів через відповідні закони в певній країні;
- спроможність підприємства перенести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

Підприємництво, 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, У. 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 ПП не є результатом виваженого 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. Як уже вказував У. Ахароні, міжнародні підприємства, або ті, що хочуть працювати в міжнародному масштабі, вимушені здійснювати ПІІ через тарифні та нетарифні торгові обмеження за кордоном [338, S. 95].

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 [347, S. 93], ця здатність залежить від чотирьох визначальних і двох доповнюючих факторів, що разом створюють «діамантову» систему. До визначальних він відносить факторні умови, умови пропозиції, наявність суміжних і підтримуючих конкурентоспроможних на міжнародних ринках галузей та підприємницьку стратегію, структуру виробництва і конкуренцію. Доповнюючими факторами є держава і випадок (див. рис. 3.2)



**Рис. 3.2. Визначальні фактори конкурентних переваг**

(джерело [347, S. 151]).

Особливою заслугою М. Портера є те, що він узагальнив уже поширені теорії в одну концепцію, що пояснює конкурентні переваги держав, та емпірично її перевіряв. Недоліком цієї теорії є недостатня теоретична

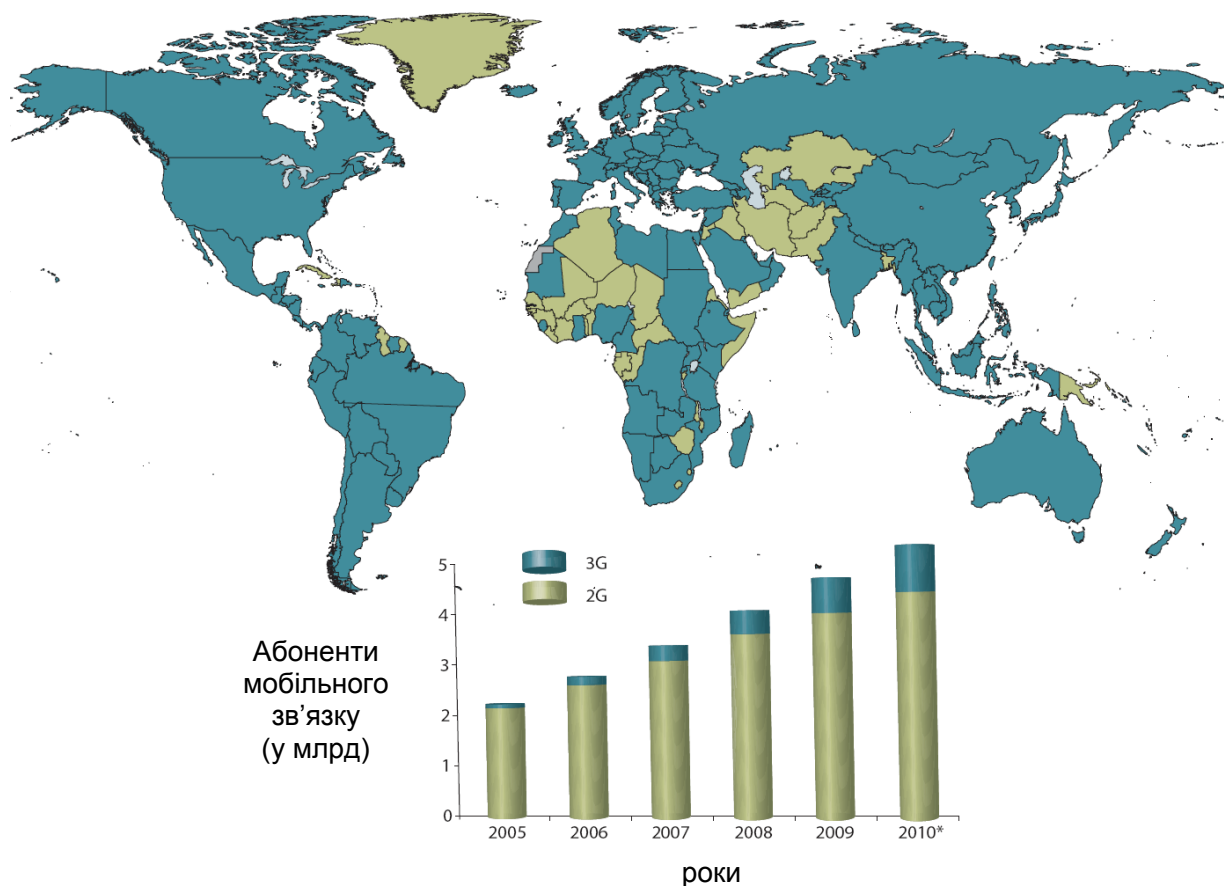
обґрунтованість, невисока спроможність прогнозування і формування стратегічних рекомендацій. Дж. Даннінг [216, Р. 7-17] критикує те, що в моделі М. Портера не приділено достатньої уваги значенню ТНК. Так, можна припустити, що для підприємства, котре значну частину вартості створює за межами батьківщини, 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.

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 низка прикладів. Так, за оцінками на початок 2011 р. кількість мобільних абонентів по всьому світу становить 5,3 мільярди, включаючи 940 мільйонів абонентів, що використовують 3 G сервіс. Доступ до мобільних мереж зараз доступний 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. Чимало країн, включаючи Швецію, Норвегію, Україну та США, почали пропонувати послуги 4 G (див. рис. 3.3.).

Світовий ринок мобільних телефонів повільно спадає. У розвинутих країнах він досягнув рівня насиченості (в середньому 116 абонентів на 100 жителів у кінці 2010 і незначним зростанням на 1,6 % з 2009 по 2010 рр.). В той же час, країни, що розвиваються, збільшили частку мобільних абонентів з 73 % у кінці 2005 р. до 73 % у кінці 2010 р. (див. рис. 3.4). Тут рівень охоплення мобільними телефонами сягає 68 % у кінці 2010 р., перш за все завдяки країнам Азії та Тихоокеанського регіону. Очікується, що лише в Індії та Китаї кількість

мобільних абонентів збільшиться 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. рис. 3.5).



**Рис. 3.3. Країни, що пропонують 2G/3G послуги на комерційній основі**

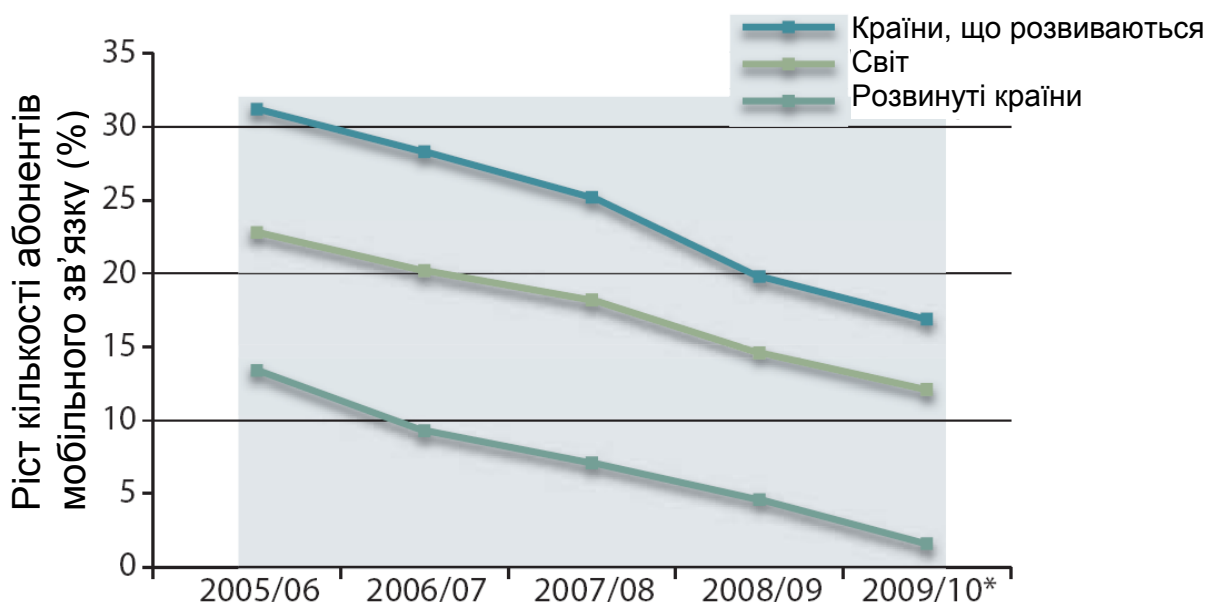
Оціночні дані\*

Джерело: ITU [420]

Кількість Інтернет–користувачів подвоїлась між 2005 та 2010 рр. У 2010 р. вона перевищувала 2 млрд., з яких 1,2 млрд. – жителі країн, що розвиваються. Найбільшим Інтернет-ринком з більш, як 420 млн. користувачів, є Китай. До кінця 2010 р. кількість Інтернет – користувачів у Африці досягла 9,6 %, яка набагато менша як за середнє їх число у світі (30 %), так і в країнах, що розвиваються (21%) (див. рис. 3.6).

В той час, як у країнах, що розвиваються, телевізори мають 72,4 % домашніх господарств, лише 22,5% мають комп'ютер і 15,8 доступ до Інтернет (у розвинутих країнах відповідно – 98 %, 71% і 65,6%). У кінці 2010 р. 0,5 млрд.

домашніх господарств у світі (або 29,5 %) мало доступ до Інтернет. У ряді країн, включаючи Корею, Нідерланди і Швецію, більш як 80 % домашніх господарств мало доступ до Інтернет (див. рис. 3.7 ).



**Рис. 3.4. Зростання кількості абонентів мобільного зв'язку у країнах світу**

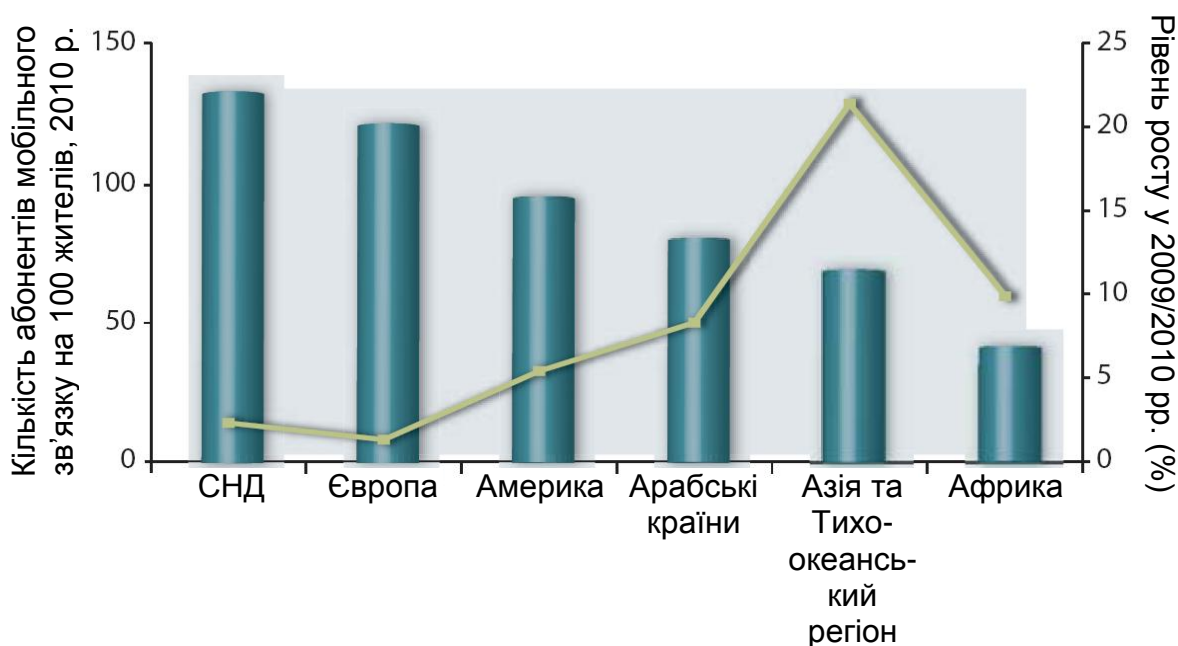
Оціночні дані\*

Джерело: [420]

Але це лише початок нового глобального суспільства знань та інформаційного суспільства, що потребує значних інвестицій для створення ефективної міжнародної комунікаційної та інфраструктурної мережі. Інформаційні та комунікаційні технології відіграють надзвичайно важливу характеристику. Вони дають змогу обминути низку 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.

Інформаційна революція зумовлює інтенсивну взаємопов'язаність світового господарства – кожен може комунікувати між собою, і ієрархія втрачає своє значення. Додатковим фактором є посилене зближення окремих

інформаційних і комунікаційних технологій, наприклад, якщо недавно телебачення й Інтернет існували окремо одне від одного, нині поширене веб-телебачення; якщо раніше доступ до мережі Інтернет можна було забезпечити через комп'ютер і телефонний кабель, зараз це можливо зробити через мобільний телефон, сателіт або телевізійний кабель тощо.

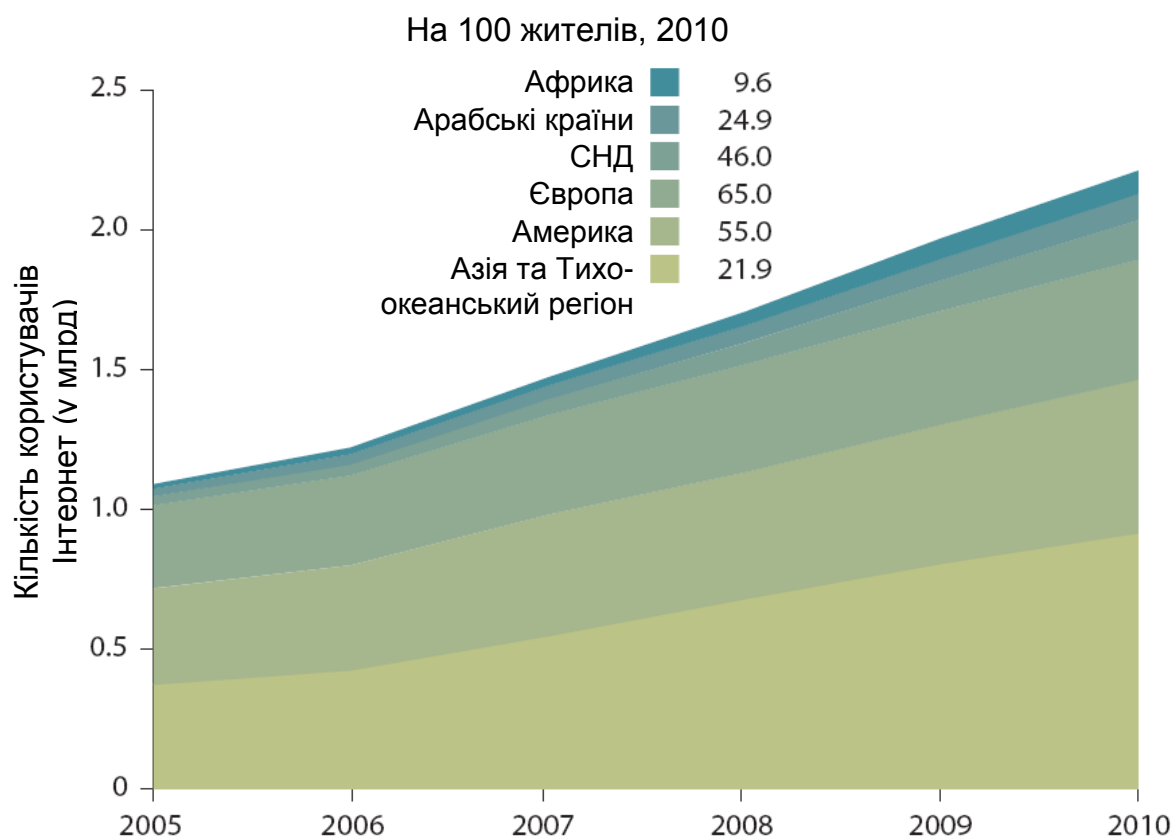


**Рис. 3.5. Рівень охоплення мобільними телефонами**

Примітка: Дані 2010 р. є оціночні.

Джерело:[420]

Але 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 – інформаційну. Також виникають проблеми надійності електронних платіжних систем і податкової поведінки електронної комерції (наприклад, яким чином і де будуть сплачені податки за трансакцію, якщо клієнт у США здійснює запит «software» на німецькій веб-сторінці, котра знаходиться на бразильському сервері, що експлуатує французьке підприємство. Тут також виникають проблеми авторських прав.



**Рис. 3.6. Ріст кількості Інтернет користувачів у світі**

Примітка: Оціночні дані\*.

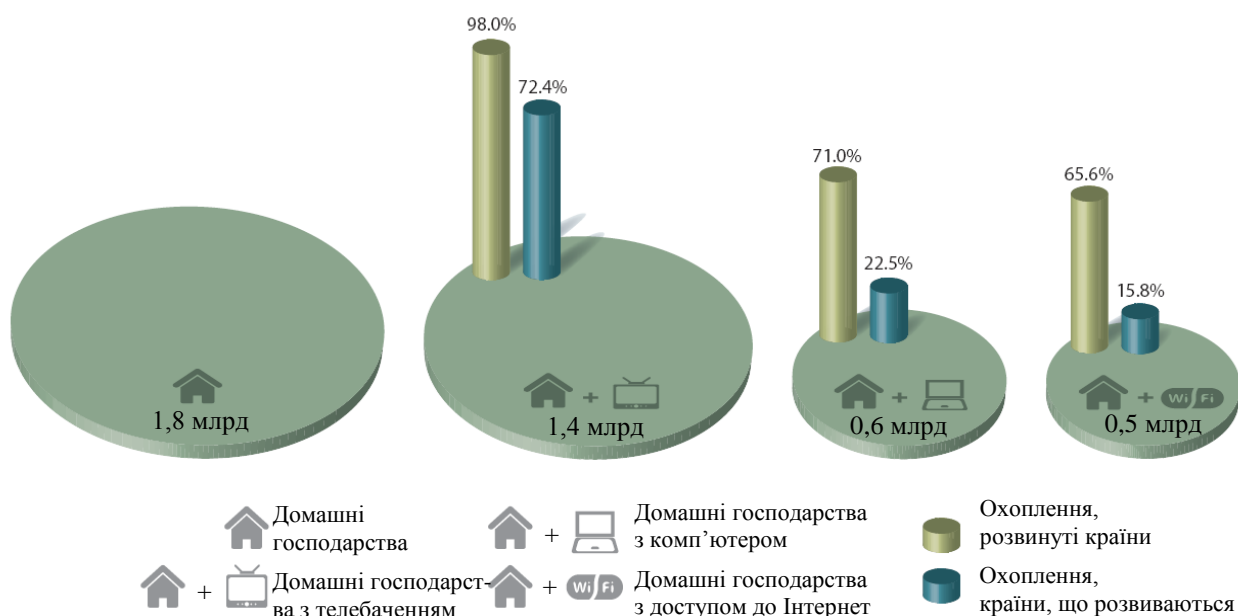
Джерело: [420]

Дати визначення електронній комерції нелегко. 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 [171], при вживанні терміну «e-комерція» йдеться про «трансакції на електронних ринках». Однак поняття електронної комерції нині ще не має чітко визначеного наукового тлумачення чи дефініції, як на те можна було б сподіватись з огляду на частоту його використання [72].

Можливості використання електронної комерції показано на рис. 3.8. Прогнозують, що у перші п'ятнадцять років XXI століття підприємства будуть



здійснювати 9,4% від загальних «business-to-business» операцій через мережу Інтернет.



**Рис. 3.7. Забезпеченість домашніх господарств телевізорами, комп'ютерами та доступ до Інтернет**

Примітка: Дані стосуються 2010 р. і є оціночними.

Джерело: [420]

В електронній комерції розрізняють основні її форми, що зображено на рис. 3.9. З одного боку, це відносини business-to-business, тобто проведення транзакцій між підприємствами за допомогою електронних засобів комунікацій. Електронна комерція «business-to-business» займає нині 80% від усієї електронної комерції. В табл. 3.1. 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%. Наскільки 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 в інших підприємств, що публікуються в біржовій

котировці Nasdaq.

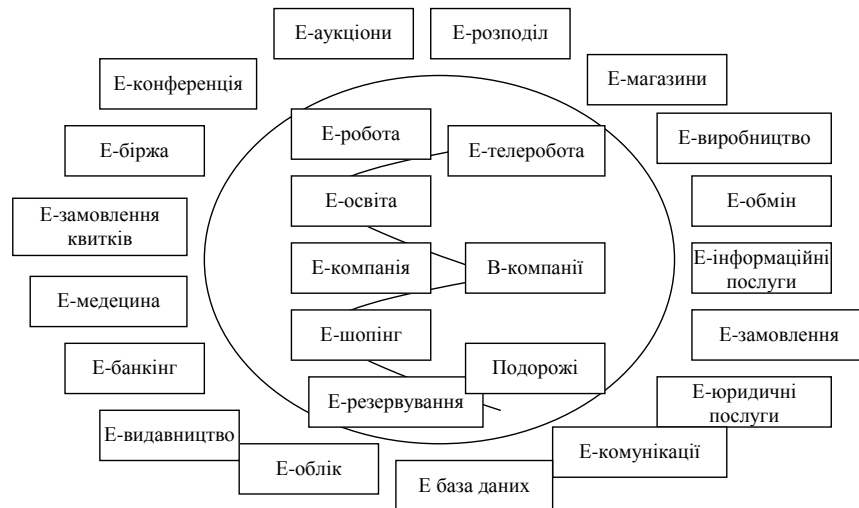


Рис. 3.8. Можливості використання «e-commerce»

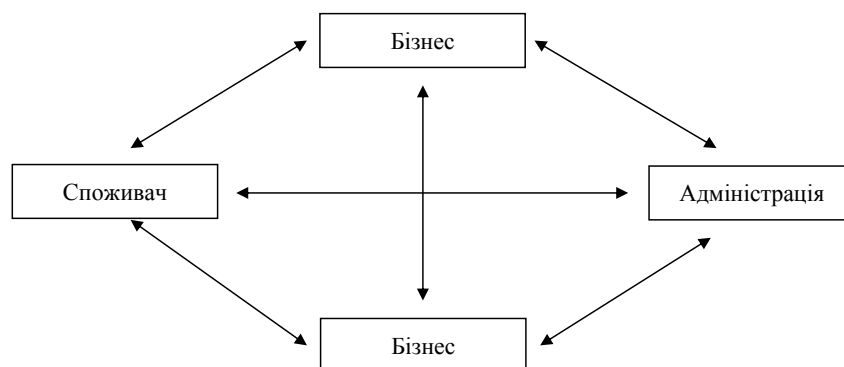


Рис. 3.9. Форма електронної комерції

«Business-to-administration» і «consumer-to-administration» характеризують електронні структури між суспільними організаціями та 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.

Таблиця 3.1.

## Відносини «business-to-business» в мережі Інтернет

«B-to-B»	Телекомуні- кації	Фінансові послуги	Торгівля	Енергія	Подорожі
2007 р. млрд. дол.	1,5	14	18,2	11	12,8
2009 р. млрд. дол.	15	80	108	170,1	67,4
(у процентах до обороту «B-to-B»)	5	6	6	12	17

У системі міжнародного підприємництва важливе місце займають теорії інтернаціоналізації, що розглядають одночасно різні стратегії виходу на ринок. В основі своїй вони мають підхід трансакційних витрат Р. Коуза, у котрому розглянуто ефективність різних форм трансакцій. Причому витрати на ринкові трансакції порівнюються з витратами на трансакції у межах організації. Р. Коуз 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 [195, с. Р. 658].

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 Дж. Йохансона/ Дж. Валне. 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 вона не позбавлена 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 синергічний потенціал, відбувається не послідовно, а паралельно.

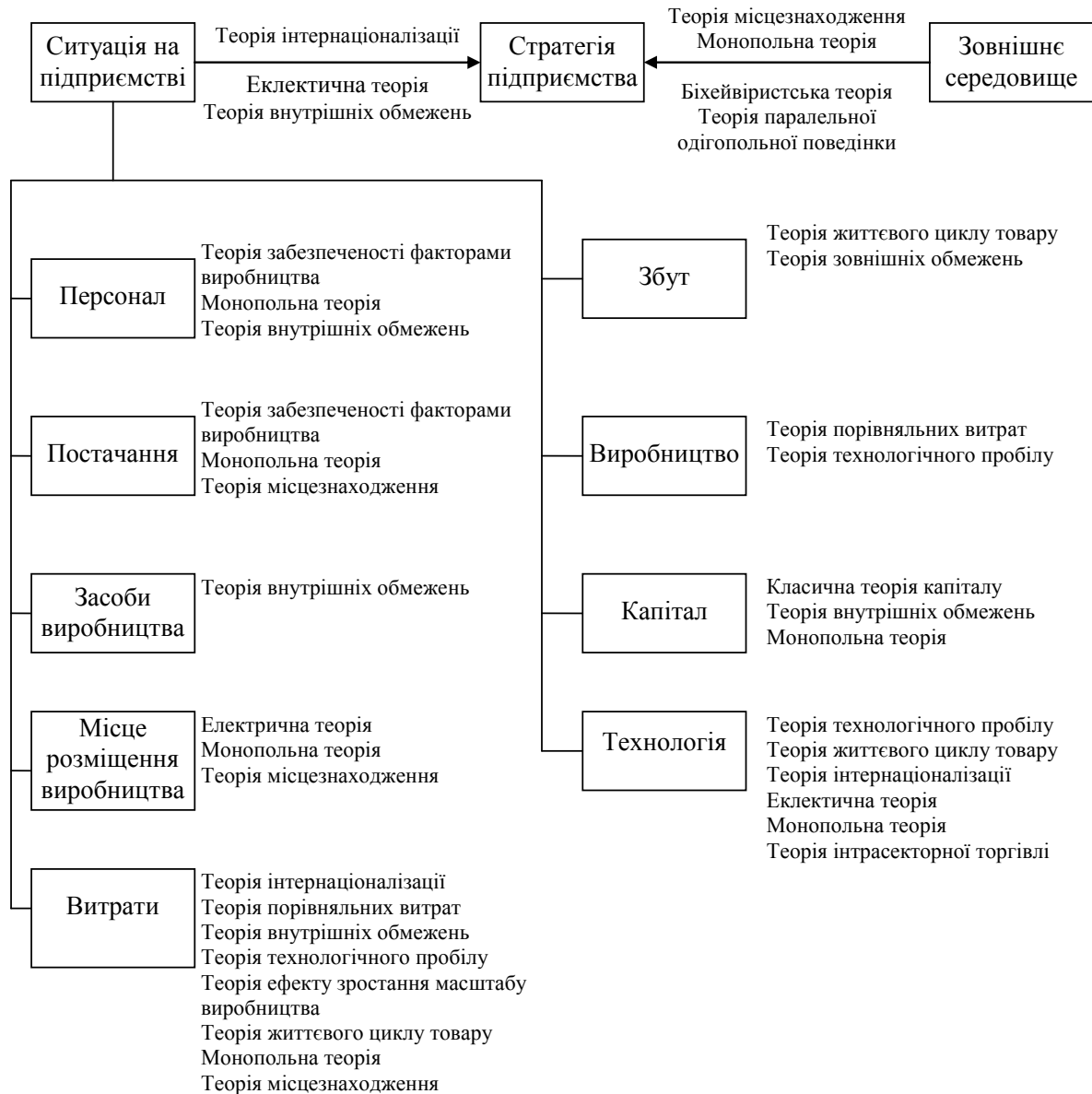
У кінці 1980-х рр. відомий теоретик ТНК професор Редінгського університету (Велика Британія) Дж. Даннінг розробив еклектичну теорію міжнародного виробництва, що стала новим етапом у дослідженні проблем ТНК. У цій теорії об'єднано окремі елементи різних теоретичних підходів щодо дослідження ТНК і запропоновано загальний підхід до дослідження причин зростання міжнародного виробництва ТНК.

Згідно з цією теорією, вид і спосіб міжнародної діяльності підприємства залежать не лише від одного, а від низки факторів. Дж. Даннінг визначив 3 фактори як категорії переваг. Йдеться про переваги власності завдяки яким створюють умови для здійснення трансферу портфельних ресурсів, тобто надання ліцензій або укладання управлінських договорів. 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. Крім цього реальні переваги місцезнаходження підприємства створюють передумови для здійснення ПІІ. Переваги місця 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.

Незважаючи на недоліки, теорії інтернаціоналізації дають змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства і його навколишнє середовище.

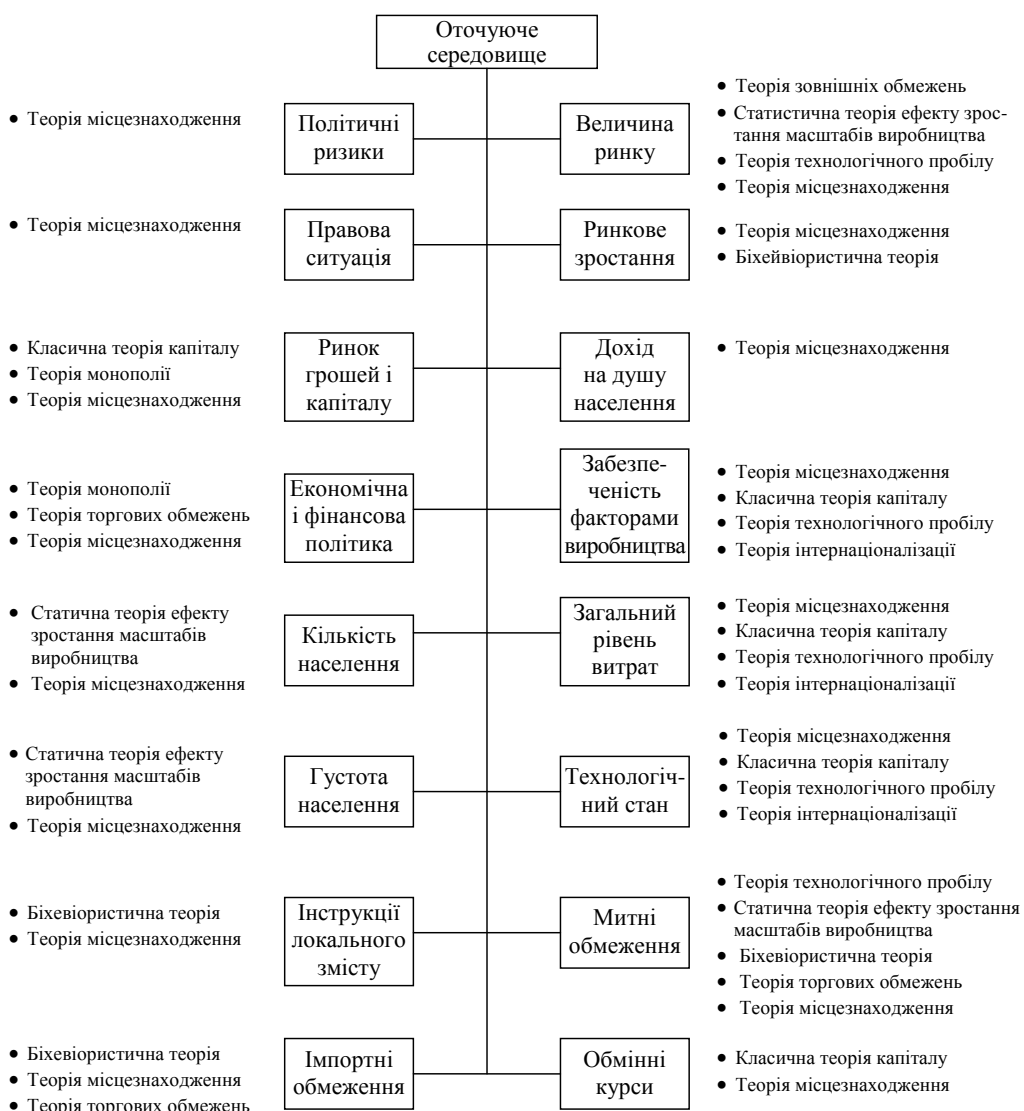
На основі багатьох трактувань (рис. 3.10, 3.11) теорій інтернаціоналізації можна визначити найважливіші фактори для аналізу особливих ситуацій на



*Рис. 3.10. Аналіз ситуації на підприємстві*

підприємстві. З огляду на те, що кожне підприємство має низку 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 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.



**Рис. 3.11. Взаємозв'язок між аналізом сильних і слабких сторін підприємства, аналізом навколишнього середовища і теоріями міжнародного підприємництва**

Поряд з теоріями інтернаціоналізації, котрі переважно лише пояснюють, як виникає інтернаціоналізація підприємницької діяльності, поширені спеціальні концепції для розвитку стратегій інтернаціоналізації. При цьому, виникли чотири стратегічних концепції, котрі спеціально досліджують проблеми стратегії інтернаціоналізації підприємств: модель EPRG Перлмутера, модель TRIADE Омае, модель глобалізації та модель конкуренції націй Портера.

### **3.2. Еволюція відносин материнської та дочірньої компаній і менеджмент паблік афеарз**

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 [400, S. 1592]. На початковому етапі інтернаціоналізації існуюча вітчизняна організація доповнюється переважно експортним відділом. Видача ліцензій і консультаційні 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 [64].

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 [400, S. 1593]:

- 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. рис. 3.21.).

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 (profit center), тобто

економічний успіх іноземного підприємства окремо визначають, фіксують й оцінюють.



*Рис. 3.21. Диференційована організаційна структура з міжнародним відділом*

В останні десятиліття 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 ліпшу 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 [224, S.435]:

- збір, підготовка і подальше управління 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 структурами для інтернаціоналізації, коли іноземна діяльність ще не відбувається у значних обсягах, ступінь диверсифікації міжнародного відділення незначний і нема достатньої кількості керівників з досвідом роботи за кордоном.

При побудові інтегрованих структур перевага часто віддається функціональним формам. За умови інтегрованої функціональної структури відбувається інтеграція іноземної діяльності у функціональні підрозділи (див. рис. 3.22). При цьому наявні певні переваги для тих підприємств, де узгодження основних функцій у світовому масштабі – важлива стратегічна проблема.



*Рис. 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 слабо диверсифіковані автомобільні підприємства, міжнародні нафтові компанії [308, S. 597].

З точки зору пріоритетності практичності використовується інтегрована продуктова структура. Для неї характерно, що за види діяльності за кордоном загалом відповідальність на себе беруть товарні відділення. Вітчизняними й іноземними дочірніми компаніями, що виробляють і збувають однакові продукти (товари), управляють так само, як прибутковими центрами (див. рис. 3.23).



*Рис. 3.23. Інтегрована продуктова структура*

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).

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 і 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 найліпші 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. рис. 3.24.).



**Рис. 3.24. Інтегрована регіональна структура**

Найчастіше такі структури використовують на американських підприємствах, тоді як на європейських їх застосовують рідко.

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, емпіричні дослідження показують сильну тенденцію до використання багатовимірних організаційних структур. Основа моделі – двовимірна матрична структура, в якій одночасно створюються переважно функціональні і регіональні підрозділи (див. рис. 3.25.).



*Рис. 3.25. Матрична структура*

Крім цього, на багатьох підприємствах використовують тривимірні структури, елементами яких одночасно є функція, регіон і товар. Вони служать практичним втіленням узгодженням між координацією відповідальності за товар регіональною відповідальністю та 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 стикається з необхідністю диференціації, як правило, вибирають інтегровану товарну структуру. При цьому, має існувати

територіальна небезпека дезінтеграції внаслідок використання регіонального організаційного елементу 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.

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. Варто 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 додатку Д.

У минулому було проведено безліч емпіричних досліджень, що мали на меті ідентифікувати типові етапи розвитку організаційної структури

міжнародного підприємства. За основу для цих досліджень було взято таку гіпотезу: іноземна діяльність на різних етапах економічного прогресу з точки зору розвитку і значення сильно варіюється для підприємства і, відповідно, потребує протягом певного часу різних організаційних перетворень.

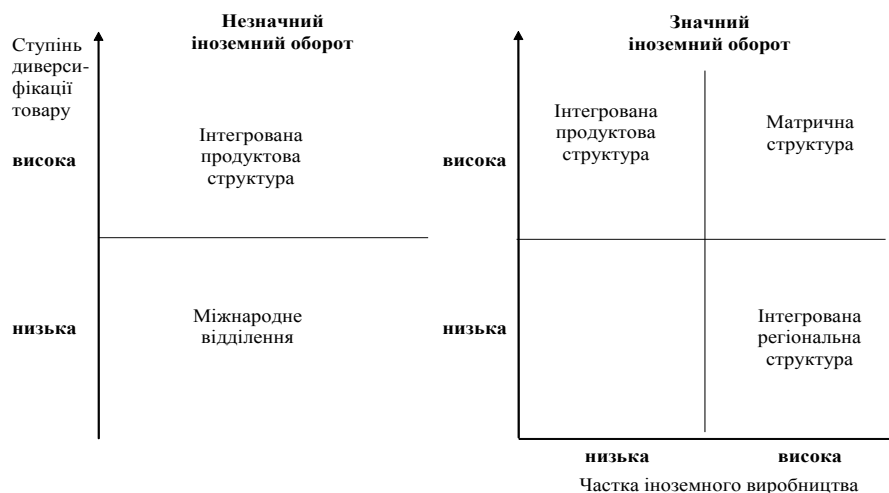
Дослідники Дж. Стопфорд, Л. Велс і Л. Франко довели, що континентально-європейські підприємства перестрибнули етап створення міжнародного відділу, який пройшли 90% зі 170 досліджених американських підприємств. Крім цього, виявляється, що національні та міжнародні процеси реорганізації на континентально-європейських 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 Л. Франко підтверджує, що європейські підприємства віддають перевагу інтегрованим товарним структурам, тоді як інтегровані регіональні структури відіграють другорядну роль [379, Р 386].

В. Егельгофф [219], 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. рис. 3.26).

В останніх дослідженнях гіпотеза А. Чандлера, яка називається «структура, що є стратегією» («structure follows strategy») і на якій базується дана структурна модель розвитку, піддається критиці. Так, Дж. Даніелс, Р. Піттс і М. Треттер [207, Р. 223] 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 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.



**Рис. 3.26. Взаємозв'язок між підприємницькою стратегією і організаційною структурою (джерело: [207, Р.12])**

Так, зокрема, дослідження Дж. Хулберта і В. Брандта [257] та А. Неганді і М. Вельге [327] свідчать, що європейські й особливо німецькі підприємства віддають значну перевагу інтегрованим структурам, тоді як японські – диференційованим організаційним структурам [417]. Однак невідомо, чи такий підхід зумовлений культурними причинами, чи відносно незначною часткою на той час (70-80-і рр. ХХ ст.) іноземного виробництва на японських підприємствах.

Крім цього, емпіричні дослідження 370 підприємств у Німеччині, Великобританії, Італії, Іспанії та Нідерландах, яке провели Дж. Пух, Т. Кларк і Дж. Мелорі [355], 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. 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 – не спроможні 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 [352, P. 178]. 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 [308, S. 601].

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 [253, S. 245]. До технократичних інструментів управління належать планування і формалізація, а до зорієнтованих на особу – особисті вказівки та соціалізація (див. рис. 3.27).

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 мусить 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 значення при цьому надають складанню бюджету для окремих функціональних і товарних підрозділів.



**Рис. 3.27. Процесуальні організаційні інструменти міжнародного підприємства (джерело: [272, S. 113])**

Порівняно з підприємствами, що діють у національному масштабі, міжнародні підприємства стикаються 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 приймаючій країні;
- 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, не кваліфіковані або малокваліфіковані у цій справі.

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 ізольовано 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 [412, S. 156].

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 характерне використання інструментів, зорієнтованих на одну особу. Серед них варто розгляду перш за все такий як особиста вказівка. Вона враховує обмеження сфери діяльності і прийняття рішень 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 приймаючої країни, що може призвести до негативного впливу на мотивацію дій співробітників. На основі емпіричного дослідження Кентер доходить висновку, що особисту вказівку використовують на німецьких підприємствах дуже рідко [272, S. 138].

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 соціалізації 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. Емпіричне дослідження, здійснене М. Кентером [272, S. 186], навпаки, показує, 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 не ізольовані, а використовують їх у підприємницькій практиці комбіновано. Емпіричний аналіз, який провели С. Чошел і Р. Норія [231] на 618 дочірніх підприємствах американських та європейських ТНК, 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.

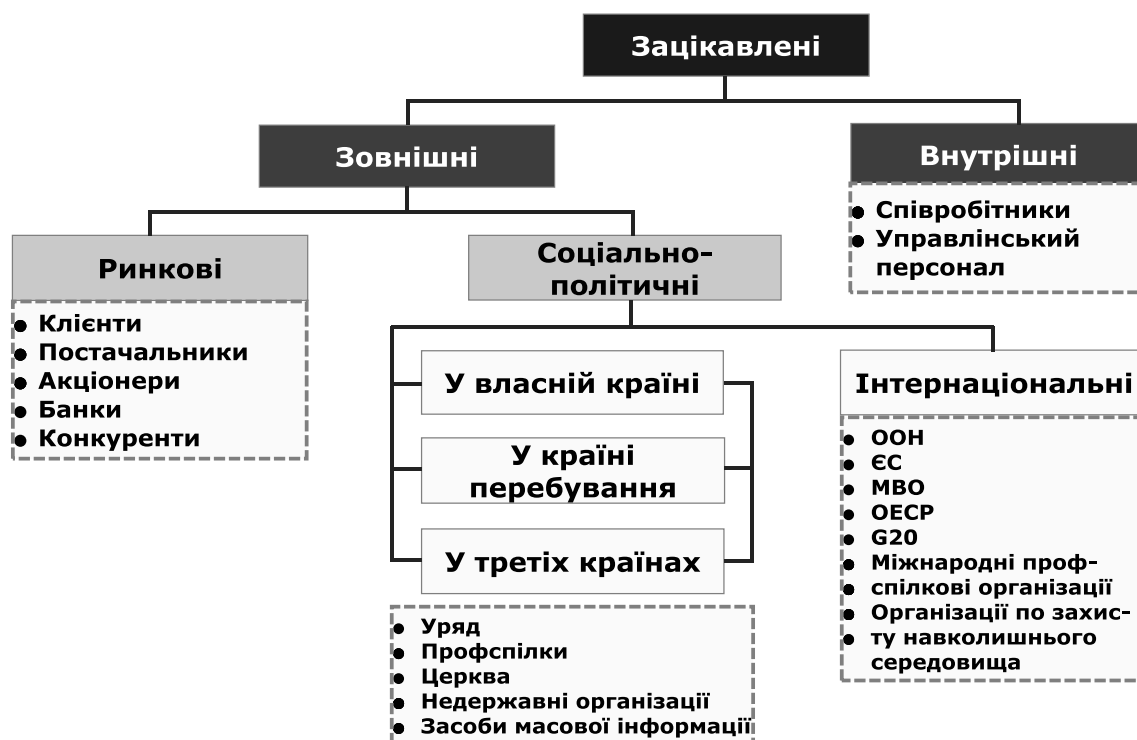
Значення процесуальних інструментів для організації міжнародного підприємства полягає у тому, що завдяки їхньому використанню можна визначити рівень автономності дочірніх підприємств. Небезпека того, що дочірні підприємства під час прийняття рішень недостатньо враховують цілі (мету) материнської організації тим більша, чим вищий рівень їхньої автономності. Однак значне обмеження автономності материнською організацією знижує спроможність пристосування дочірніх підприємств до специфічних умов приймаючої країни, 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.

Аналіз відносин материнської і дочірньої компаній має враховувати, що 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. Крім того, 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 з цими 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. рис. 3.28):





### Схема 3.28. Класифікація зацікавлених груп міжнародного підприємства

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 ці групи можуть підтримати або перешкодити трансакціям міжнародного підприємства, застосовуючи позитивні або негативні неекономічні санкції.

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. рис. 3.29).

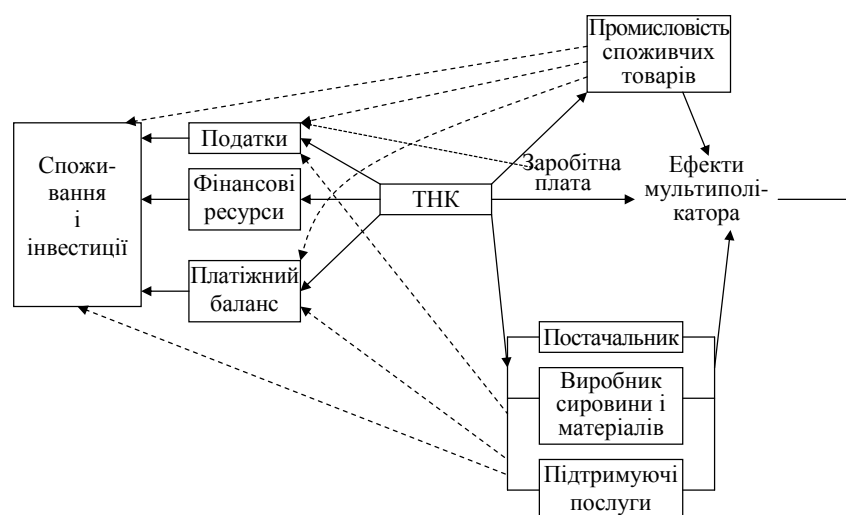


Рис. 3.29. Прямі і непрямі економічні ефекти прямих іноземних інвестицій (джерело: [397, Р. 701])

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:

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 виробництвом можна зекономити валюту, за умови зорієнтованості прямих інвестицій на експорт 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 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 демонополізації 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 [397, Р. 155];

- 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:

1. 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;
2. 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 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 з яким чорношкірим претендентам надавали перевагу при прийомі на роботу;

3. 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;
4. 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. Варто 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 [344, P.77; 302, S. 154 362, P. 1993; 253, S. 109]:

- 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) 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. Зазвичай, 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 не інституціоналізоване 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;

- японська модель, на відміну від панівних у Західній Європі промислових та професійних профспілок, передбачає представництво працівників через профспілки підприємства. До них входять лише працівники, 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 країнах. 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 [230, Р. 125].

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).

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, ризики 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) [319; 166, S. 76].

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 досить складно.

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.

Одним з основних інструментів менеджменту публік афеарз є 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 іноземні 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, 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.

Особливо чутливий інструмент менеджменту публік 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.

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 [396, S. 71].

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 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.

### **3.3. Менеджмент персоналу ТНК та іноземного дочірнього підприємства**

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, глобального і транснаціонального менеджменту персоналу. Основою такого підходу є те, що кадрова політика визначається середовищем бізнесу.

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 не інтегроване або інтегроване недостатньо у планування політики розвитку персоналу, скерування за кордон і повернення назад здійснюється переважно «ad

нос» 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 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 (табл. 3.3.). 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 політики розвитку персоналу 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 [368]. Ідеальним управлінцем є менеджер світового масштабу (one-world manager), який дуже добре володіє

Таблиця 3.3.

### Типові альтернативи організації менеджменту персоналу в ТНК

Характерні риси	Стратегія менеджменту персоналу			
	Інтернаціональна	Мультинаціональна	Глобальна	Транснаціональна
Підприємницька культура	етноцентрична	поліцентрична	геоцентрична	синергічна
Національність управлінців	громадяни країни розташування материнської компанії	громадяни інших країн і незначна кількість громадян країни розташування материнської компанії	громадяни країни розташування материнської компанії і громадяни іншої країни, які здобули освіту в країні розташування материнської компанії	не має 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, дуже добре 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
Тип управлінця	фахівець	спеціаліст по країні розташування	менеджер світового	спеціаліст транс-

		іноземної філії	масштабу (one-world manager)	національного 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 зростанню	важливе для здобуття вищої позиції	вагоме

(Складено автором за: [341, S. 12; 169; 286, S. 317; 415, S. 6; 367, S. 807]).

англійською мовою, має контакти в усьому світі, а також значною мірою орієнтований на успіх і готовий до частих закордонних відряджень. Успішна діяльність у стратегічно 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» і «ментального уніфікування» [286, S. 317] працівників, що применшує важливу для ТНК багатоаспектну спроможність вирішувати проблеми. Стандартизація менеджменту персоналу в світовому масштабі обмежена значною мірою положеннями трудового і соціального права, а також впливом профспілкових організацій і урядів відповідної країни.

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 терпимими до конфліктів і амбіцій, а також спроможними адаптовуватись [169]. Крім цього, вирішальне значення має розробка транснаціональної 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 затрати 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 [322, Р. 12].

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 ротацию праці (job rotations). Шляхом регулярних міжнародних переміщень персоналу потрібно розвивати міжнародні організаційні процеси навчання і підтримувати розвиток синергічної організаційної культури [245, Р. 32]. 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 трансфер ноу-хау, управління чи контроль, а є одним з основних інструментів розвитку персоналу та організації.

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 [354, р. 71]. Насамперед інтегровані мережі характеризуються визначеною диференціацією ролей між материнською організацією і дочірнім підприємством, що не можна ефективно відобразити за допомогою фінансових показників.

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 розподіл прибутку такими цільовими критеріями, як використання міжнародного синергічного потенціалу, надання підтримки материнській організації або іншим дочірнім підприємствам, сприяння організаційному навчанню у світовому масштабі, що мають за мету підвищення конкурентоспроможності підприємства 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. Початково орієнтовану на матеріальні стимули політику оплати праці потрібно доповнити нематеріальними стимулами, для котрих характерна триваліша і неослабна дія. Крім цього, потрібно враховувати різні місцеві умови і

стратегічні ролі окремих складових ланок підприємства за допомогою гнучкої системи мотивації.

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 [305, S. 404]. Так, наприклад, систематичні професійні ротації і довготермінові програми розвитку міжкультурної компетентності управлінців проводяться дуже рідко.

Для міжнародного менеджменту робота з персоналом включає мотивацію, управління і розвиток працівників країни перебування. У науковій літературі автори єдині в тому, що мотиваційна дія стимулів значною мірою є культурно обумовленою. Емпіричні дослідження вказують на те, що ієрархію потреб А. Маслоу, котра значною мірою визначає систему мотивації, не можна поширити на всі культури.

Мотивація співробітників, які є представниками інших країн у дочірніх підприємствах, визначається низкою 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 [411, S. 377].

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 [270] обґрунтовує ці незначні очікування щодо участі в прийнятті рішень тим, що на співробітників значною мірою впливають традиційні цінності, і тому власні рішення вони розглядають як тягар, від якого їх звільняє управлінський персонал при авторитарному стилі прийняття рішень (рис. 3.30).

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



**Рис. 3.30. Характерні стилі управління у різних культурах**  
(джерело: [270]).

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 [254, S. 239].

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;

- 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.

Планування підвищення в посаді та кар'єрного зростання як інший аспект персонального розвитку відображають також низку культурно-специфічних особливостей. П. Еванс, Е. Ланк і А. Фарк'юар [233, Р. 123] 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 підприємство (*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. Центр оцінки підприємства діє не лише з метою зосередження елітних молодих управлінців, яких відбирають для виконання спеціальних функцій, 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. 3.4).

**Таблиця 3.4.**

**Переваги і недоліки етно-, полі- та геоцентричної політики заміщення посади за Перлмуттером.**

Етноцентрична політика заміщення посади	Поліцентрична політика заміщення посади	Геоцентрична політика заміщення посади
<b>Переваги</b>	<b>Переваги</b>	<b>Переваги</b>

<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>	<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>	<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 style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><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>

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 [211, S. 377]:

- 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 [410, S. 130], 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.

Перед переходом працівника на іноземне дочірнє підприємство трудовий договір має бути пристосований до умов іншої країни або потрібно укласти новий трудовий договір. У ньому складові оплати праці становлять базисну і змінну заробітну плату, тобто орієнтовані на стратегічні цілі підприємства надбавки за здобуті успіхи. Крім цього, делеговані залежно від тривалості перебування за кордоном, отримують чимало надбавок, що компенсують додаткові незручності і фінансові недоліки і котрі можуть становити 10–50% від базисної заробітної плати.

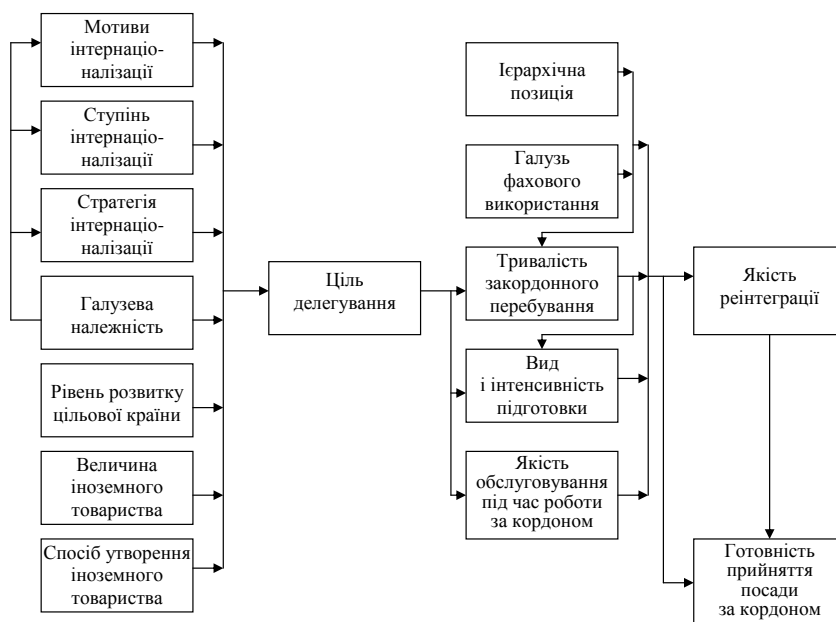
При визначенні тривалості перебування в іноземній філії потрібно насамперед зафіксувати в договорі тривалість перебування, а також можливість переговорів щодо продовження терміну перебування, щоб визначити відповідальність материнської організації стосовно працівників під час роботи за кордоном, обмежити 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.

Для задоволення делегованих працівників роботою та їх мотивації для роботи в іноземній філії необхідно вчасно і в повному обсязі планувати процес реінтеграції. Проблема реінтеграції пов'язана насамперед зі ступенем культурного пристосування делегованого працівника в країні перебування. М. Борг [189] протягом 13 років здійснював емпіричне дослідження поведінки 202 управлінців, і на основі цього визначив типи делегованих материнською організацією в закордонну філію працівників

На нашу думку, необхідно 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 (рис. 3.32).



**Рис. 3.32. Фактори успіху роботи за кордоном працівників делегованих з материнської організації**  
(джерело: [270]).

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, досить значна. Це, насамперед, характерно американським підприємствам. Основними причинами цього вважають особисті, сімейні та пов'язані зі станом здоров'я [410, S. 162].

### Висновки до розділу 3

1. Показано, що на сучасному етапі суттєве значення мають порівняльні переваги, які виникають через технологічний розрив між країнами, що спонукає експорт. Одночасно зростає роль витратних факторів та ефектів зростання масштабів виробництва (economies of scale).
2. Розкрита економічна природа багатоваріантності міжнародного підприємництва з огляду на теорію інтрасекторної торгівлі, згідно з якою зростаюча взаємозалежність економік зумовлює здійснення дедалі швидшими темпами трансферу технологій. При цьому, в міжнародному масштабі розповсюджуються подібні умови виробництва промислових товарів. Логіка такого процесу викликає імітаційні ефекти, що сприяють вирівнюванню структури попиту і пропозиції в промислово розвинутих країнах. У рамках інтрасекторної торгівлі створюються умови для диференціації товарів, використовуючи яку підприємці 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 за фізичними або функціональними характеристиками (як вид матеріалу, технічна конструкція, якість, тривалість зберігання), естетичними властивостями (дизайн, форма, фарба, упаковка), символічними прийомами (марочне ім'я) та додатковими послугами для клієнтів сервісного напрямку. Значення інтрасекторної торгівлі зростає у розвитку стратегії інтернаціоналізації як інструмента досягнення

конкурентних переваг.

3. Розглянуто відповідність теорій зовнішньої торгівлі завданням міжнародного менеджменту, в результаті чого виявлено, що вони, будучи першопочатково розвинуті для рівня народного господарства, не дають комплексного пояснення процесів інтернаціоналізації підприємства, особливо в аспектах прямих іноземних інвестицій. Тому прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу має спиратися як на теорії порівняльних переваг, так і на теорії прямих іноземних інвестицій. Інвестуюче вітчизняне підприємство має дисконтувати 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. Тому інвестори віддають перевагу утворенню власності в країні, де вони прогнозують ревальвацію валюти, що є для них підставою задовольнятися 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.
4. Показано, що прийняття рішень у міжнародному менеджменті повинно враховувати бінаціональний вимір трансферу ресурсів. При цьому мають враховуватися відмінності 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. Ці положення

треба доповнити «діамантовою» теорією М. Портера про успішність у світовому масштабі підприємства однієї галузі із певної країни.

5. Узагальнення теорій міжнародного менеджменту, включно з постмодерністськими, дозволило сформувати певну теоретичну систему підприємництва на міжнародному ринку. Вона складає стратегії інтернаціоналізації; стратегію трансферу ресурсів у багатонаціональному вимірі; теорія глобального змагання; ресурсоорієнтована теорія ТНК; теорія операційної гнучкості; теорія різноманітності форм спільних підприємств, орієнтовані на створення стратегічних альянсів і стратегії «hit-and-run»; концепції феномену концентрації часу; теорії глобалізації культурної різноманітності і індивідуалізації рекомендацій;
6. Узагальнення тенденцій розвитку електронної комерції показує, що вони пов'язані з виникненням глобального суспільства знань (інформаційного суспільства), об'єднанням у міжнародну мережу комунікаційних та інформаційних технологій і створенням Інтернет. Добре розвинута комунікаційна інфраструктура країни може надати переваги цій країні під час проведення аналізу зовнішнього середовища та розробці стратегій вивчення ринку. Виникнення електронних торгових місць зумовлює створення нових форм ринків. Однак, нові технології дають позитивні результати лише для частини людства, котра має змогу користуватися ними. Для країн, що розвиваються, інформаційне суспільство спричинює новий вид бідності – інформаційну.
7. Проаналізовано організаційні моделі іноземного підприємництва. Оцінка організаційної моделі координованої федерації та децентралізованої організаційної структури вузлового пункту показали, що жодна з них не відповідає потребам сучасної перебудови ТНК з тим, щоб забезпечувати приведення в дію всього

комплексу їх переваг, особливо в аспектах одночасного використання національних відмінностей, ефекту масштабу і ефекту об'єднання. Цим обумовлена поява новітньої тенденції з переходу до інтегрованих мереж, що мають характерні організаційні взаємозалежності; децентралізацію стратегічної компетенції щодо прийняття рішень; домінування особистих інструментів координації; індуцірунг (*induzierung*) організаційних процесів навчання у світовому масштабі; розмежування ролей материнської та дочірньої організацій; синергічна організаційна культура.

8. Показано, що 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.
9. Виокремлено тенденцію щодо переважного надання окремим підрозділам підприємства організаційних ролей, зорієнтованих на їхні функції у межах транснаціональної мережі створення вартості. З урахуванням стратегічного значення національного навколишнього середовища та місцевих ресурсів і компетенцій виділені чотири типових рольових взірці: роль стратегічного управління як функцію фірми провідної країни (*lead-country function*); стратегічної підтримки, що беруть на себе ті підрозділи підприємства, які діють на невеликому або стратегічно не дуже важливому ринку, але володіють особливими виробничими потужностями; стратегічної конверсії, що характерна для тих підрозділів підприємства, які на не дуже важливому ринку мають настільки високий рівень компетентності, що можуть підтримувати (забезпечувати) власне підприємство; «чорної діри, за якої підрозділи підприємства, яке діє на стратегічно важливому ринку, не вдається виробити достатній рівень компетентності для того, щоб здобути

значні ринкові частки, коли можуть прийматися рішення щодо 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 боки зазнає значного ризику краху.

10. Узагальнення тенденцій побудови стратегій діяльності ТНК показує, що поступово втрачає свою пріоритетність орієнтація на перенесення знань і ноу-хау на іноземні ринки, які слабше розвинуті, ніж вітчизняний щодо технології і маркетингу. Мультинаціональна концепція управління набрала форм поліцентричної стратегії, або стратегії національного пристосування. За допомогою створення дочірніх підприємств, які часто утворюються як кооперативні форми власності, створюється національний імідж. Керівні посади у філіях займають переважно вітчизняні управлінці, бо вони володіють знаннями про ринкові особливості, структуру витрат, правові норми певної країни. Головне організаційне завдання в цих умовах полягає в утвердженні продукції на важливих ринках і підвищенні ефективності автономно діючих дочірніх компаній.
11. Проаналізовано відносини між материнською і дочірньою організацією на світовому ринку в аспектах використання структурних і процесуальних інструментів. Зроблено висновок, що підвищення рівня інтернаціоналізації певного підприємства потребує реорганізаційних заходів, які впливають як на структуру де-юре, так і на структуру де-факто. Виділяються дві альтернативи організації у загальній стратегії інтернаціоналізації – диференційовані структури з чітким розподілом іноземного і вітчизняного бізнесу та інтегровані, що не передбачають у материнській організації розподілу між вітчизняною й іноземною галузями діяльності. Щодо інструментів



управління для вирішення координаційних проблем, то варто використовувати технократичні (планування і формалізація у напрямках програмування, стандартизації і визначення трансферних цін) та зорієнтовані на особисту координацію (особисті вказівки та соціалізація).

12. Введено до наукового обігу в українську термінологію «менеджмент паблік афеарз». Дається визначення менеджменту паблік афеарз як формування відносин щодо зовнішніх соціально-політичних зацікавлених груп міжнародного підприємства. Його мета – вискоєфективне управління потенційними, прихованими й очевидними конфліктами з цими зацікавленими групами, а також якомога повніше використання конкурентних переваг, що простежуються за умови врахування або впливу соціально-політичних завдань. Розглянуто специфіку менеджменту паблік афеарз на іноземному дочірньому підприємстві в аспектах його змісту, мети і можливості впливу зацікавлених груп у країні перебування. Визначено чинники, які впливають на взаємодію ТНК з національними та наднаціональними організаціями щодо усунення інституційного вакууму в системі управління і контролю ТНК і активного перенесення їх компетенції на міжнародні організації. Досліджено, що серед сучасних тенденцій важливого значення набирає глобальний менеджмент паблік афеарз, що 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 часто створюють центральне штабне відділення, котре займається розвитком та перенесенням стандартизованої й обов'язкової стратегії паблік афеарз. 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.

13. Розкрито загальнометодичні підходи до менеджменту персоналу на іноземному дочірньому підприємстві. Показано, що міжнародний менеджмент роботи з персоналом включає мотивацію, управління і розвиток працівників країни перебування. У роботі з персоналом треба виходити з того, що мотиваційна дія стимулів значною мірою є культурно обумовленою, а ієрархію потреб А. Маслоу не можна поширювати на всі культури. Одночасно мають враховуватися економічні умови відповідної країни, особливо вплив рівня інфляції на політику стимулювання праці. При цьому, ефективність різних стилів управління значною мірою залежить від культурно обумовлених очікувань щодо участі в прийнятті рішень підлеглих.
14. Здійснено аналіз менеджменту персоналу ТНК. Зроблено висновок, що він являє собою особливий тип корпоративної культури, яка формується під впливом умов, в яких розвивалася організація. Визначено особливості прийняття управлінських рішень в аспектах міжнародного, мультинаціонального, глобального і транснаціонального менеджменту персоналу, основи яких визначаються кадровою політикою середовищем бізнесу. Для забезпечення мультинаціонального менеджменту керівні посади в іноземних філіях займають переважно громадяни цієї країни, а скерування працівників материнської організації відіграє незначну роль і забезпечує виконання лише контролюючої та функції захисту перед небажаним розпорощенням ноу-хау. Характерною рисою глобального менеджменту персоналу є стандартизація у світовому масштабі основ персональної політики та інструментів, що відображають однорідну процедуру відбору персоналу, його міжнародний розвиток персоналу і справедливі в межах підприємства правила оплати праці. Транснаціональні стратегії менеджменту

персоналу орієнтуються на міжнародні стандарти, здобуття міжнародної кар'єри, створення міжнародних органів прийняття рішень; формування політики оплати праці. У цілому, транснаціональна орієнтація – це результат мережевої комунікації спеціалістів різних галузей на міжнародному рівні і фахівців із спеціалізацією. Тому завдання менеджменту персоналу полягає в акцентуванні уваги на тих галузях, де необхідним є використання певних здібностей людини, що дає підстави рекомендувати систему за якої на керівні посади потрібно призначати управлінців, які б могли координувати діяльність підприємства у світовому масштабі.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [38, 44, 51, 57, 61, 63, 64, 68, 72, 73, 74, 79, 81, 82, 85, 87, 91, 92, 292, 293].

## РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ЯК ФОРМА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЦІ

### 4.1. Культурні виміри в системі методів міжнародного підприємництва

Культура у економічному сенсі визначає цінність працівника з точки зору його готовності сприймати і виконувати функції, що покладає на нього організація. Тому для системи менеджменту являє собою актуальним зіставлення 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 не має рації, вони не завжди скажуть йому про це.

Традиції та звички, які властиві окремим етносам, релігійним конфесіям і групам населення, суттєво впливають на розвиток економіки та економічні успіхи. На нашу думку, недооцінкою фактора культури можна пояснити значною мірою економічне відставання країн з ринками, що формуються, від розвинутих країн. З ним треба пов'язувати також помилки, що допускаються політиками, які сподіваються вирішити завдання економічного розвитку лише способом переходу до ринку чи посилення ринкових методів господарювання. Невипадково нині серйозно вивчається гіпотеза Р. Патнема стосовно того, що із зростанням «альтруїстичності» суспільства підвищується якість його політичних і державних структур. Існує

велика залежність 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. Для економічного прогресу важливе значення мають національна свідомість, соціальна поведінка, поведінка споживачів, риси характеру, антикорупційний менталітет. Як свідчать дані таблиці 4.1, саме країни, у яких домінують такого роду фактори, відрізняються

**Таблиця 4.1**

**Питома вага країн з розвинутою економікою у світовому агрегованому ВВП, експорті товарів та послуг і чисельності населення у 2010р. (у %%)**

	Число країн	ВВП	Експорт	Населення
США		19,7	9,8	4,5
Зона євро (без Естонії)	16	14,6	26,1	4,8
Сполучене Королівство		2,9	3,5	0,9
Канада		1,8	2,5	0,5
Японія		5,8	4,6	1,9
Інші країни з розвинутою економікою	14	7,5	17,2	2,3
Всього	34	52,3	63,7	15,0

високими рівнем розвитку національної економіки та сильними позиціями на світовому ринку. Маючи 15,0% населення, 34 країни (18,4% загальної чисельності) з розвинутою економікою виробляють 52,3% ВВП і реалізують на експорт 63,7% товарів і послуг. У менталітеті населення більшості з них (крім Японії, Південної Кореї, Тайваню і Гонконгу) переважають євроатлантичні риси і цінності, що спонукає представників інших культур враховувати їх в інноваційних та інтеграційних процесах.

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 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.<sup>9</sup>

У дослідження культурних вимірів в аспектах розвитку економіки певний внесок зробив французький дослідник Е. Лоран. Він вивчав ідеологічну основу і психологію поведінки менеджерів у дев'яти країнах Західної Європи, в США, Японії та Індонезії [301]<sup>1</sup>. Вчений визначив низку 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.

<sup>9</sup> Аналіз поглядів Хофстеде зроблено в роботах дисертанта [60; 63].

Американського менеджера, згідно із дослідженнями вченого, вважають майстром вирішувати проблеми. Американські, голландські та шведські менеджери стверджують, що завдання менеджера полягає у наданні допомоги при вирішенні проблем. Французькі менеджери вважають, що людина не повинна займати управлінську посаду, якщо у неї немає точних відповідей на запитання, що виникають у процесі роботи.

Е. Лоран 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 [387, S. 49]. Аббревіатури країн, представники яких були опитані вченим подані у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2.

#### Назви 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



Культурні виміри Ф. Тромпенаарса:

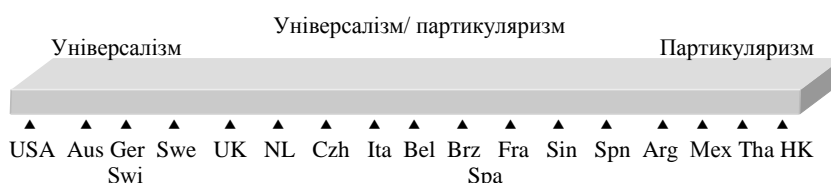
- Універсалізм / партикуляризм (конкретність) – соціальні проти особистих обов'язків.
- Індивідуалізм / колективізм – особистісні потреби на протипагу цілей групи.
- Нейтральні відносини / афективні – емоційна орієнтація у стосунках.
- Специфічні відносини / дифузні – рівень втягнутості у відносини.
- Результат / спостереження – узаконення влади і статусу.

Згідно зі степенем готовності дотримуватись законів 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 законнослухняність.

У конкретних культурах традиційним є пошук причин і моральних виправдань для порушення правил.

Універсалізм означає, що основні ідеї та традиції можна застосувати скрізь без модифікацій. Партикуляризм передбачає, що обставини диктують, як потрібно використовувати ідеї і традиції (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Універсалізм / партикуляризм*

Як приклад цього виміру в сфері бізнесу можна навести те, яку роль відіграють контракти в різних культурах (табл.4.3.). 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



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 (табл. 4.4).

**Таблиця 4.4.**

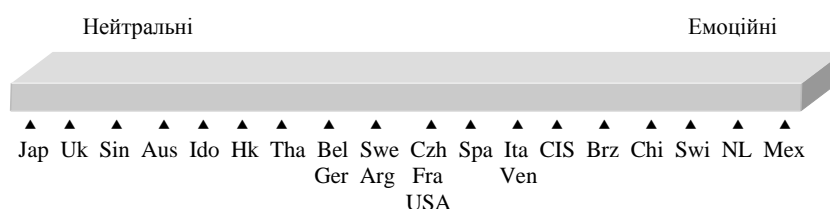
**Характерні риси індивідуалізму / колективізму**

<b>Індивідуалізм</b>	<b>Колективізм</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Частіше використовується «я» замість «ми»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Частіше використовується «ми» замість «я»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Під час переговорів рішення у типовому випадку приймається на місці представником організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Під час переговорів рішення у типовому випадку передається делегатом до організації</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Досягнення здійснюються самостійно на основі особистої відповідальності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Досягнення здійснює група, що передбачає спільну відповідальність</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відпустки проводять парами або навіть наодинці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відпустки проводять у організованих групах або великою сім'єю</li> </ul>

Співвідношення нейтральні відносин проти емоційних належить до культурного виміру в економічних відносинах (рис. 4.3.) 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.

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 (табл. 4.5).



*Рис. 4.3. Нейтральні / емоційні відносини*

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.

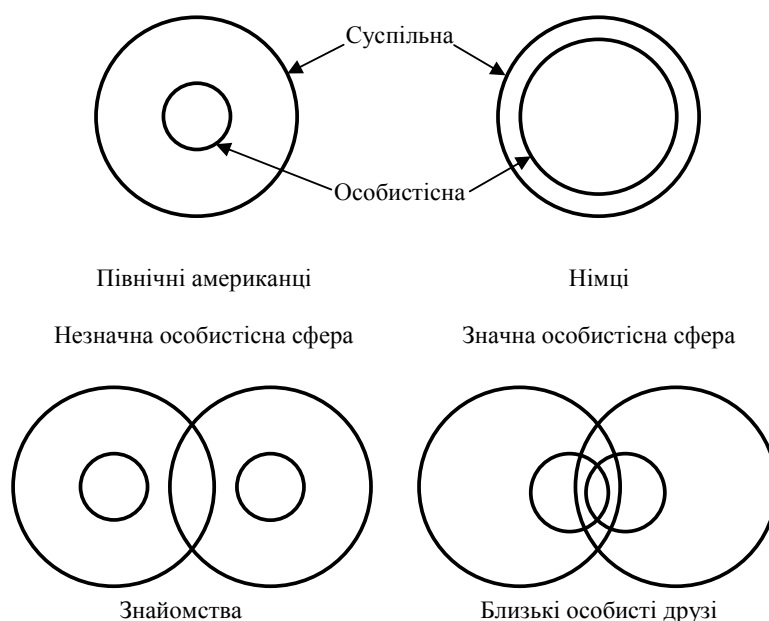
**Таблиця 4.5**

**Характерні риси нейтральних / афективних відносин**

<b>Афективні</b>	<b>Нейтральні</b>
➤ Відображають миттєву реакцію вербально або невербально	➤ Непрозорий емоційний стан
➤ Виразні сигнали реагування за	➤ Не так швидко виражають свої почуття
	➤ Дискомфорт при



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, некомунікабельними, тоді як німці можуть сприймати американців як нав'язливих і неввічливих.



**Рис. 4.5. Суспільна / особистісна сфери  
північних американців і німців**

Таким чином, діяльність у дифузних культурах потребує великих затрат 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, мистецтво, 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 (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

## Характерні риси специфічних / дифузних відносин

Специфічні (більш «відкрите» суспільне коло, «закрите» приватне)	Дифузні (більш «відкрите» приватне коло)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проявляються прямо, відкрито і екстервертно</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>

Ф. Тромпенаарс у своїх дослідженнях розглядає окремо культурний вимір результат проти спостереження (рис. 4.6). 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. 4.6. Результат / спостереження*

Ці цінності не поділяє традиційна буддистська, індуська або іудейсько-християнська віра. 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, статус залежить від багаточисленних зовнішніх факторів (соціального середовища або соціального контексту діяльності людини), часто не пов'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 повноваження. 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 стикаються, займаючись бізнесовою діяльністю і здійснюючи управління в міжкультурному середовищі.

Як ми вже зазначали, 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 (табл. 4.7).

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

Таблиця 4.7

**Критерії орієнтації на довготермінову  
і короткотермінову перспективи**

<b>Критерії орієнтації</b>	<b>Довготермінова перспектива</b>	<b>Короткотермінова перспектива</b>
Здатність до пристосування	Велика готовність підпорядковуватись	Низька готовність підпорядковуватись, збереження статусу
Відношення до статусу	Скромність	Орієнтація на навколишнє середовище, велике значення подарунків

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.
- Доброчинна поведінка – це коли людина поводить 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 правильних 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 сьогоденних витрат на майбутнє

Як вже зазначалось, культура однаково не впливає на всі напрямки підприємницької політики. Найбільш значимим цей вплив є 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 на них реагувати.

Важливо розмежовувати міжкультурну і професійну компетентність. Професійна компетентність працівника, який працює в іноземній, а не вітчизняній організації, – це найважливіший фактор успіху. На вітчизняному ринку недостатній рівень професійності можна частково компенсувати соціальною та культурною компетентністю. В умовах зарубіжної культури це неможливо.

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.

В системі міжкультурного менеджменту культурні виміри становлять основу управління як у локальному, так і у глобальному просторі. При цьому ефективність управлінської системи визначається виявленням наявних ризиків і формуванням інституційних компонентів їх упередження або усунення. В аспектах менеджменту важливим стає міжнародний зріз. Проте, це не означає, що можна знехтувати національним або мікроекономічним рівнями. Інституційна структура управління повина розвиватися в системі, у якій окремі елементи за своєю значимістю можуть мінятися місцями, підпорядковуючи інші складові частини.

Нині в системі глобального управління важливу роль відіграють міжнародні організації, особливо економічної й фінансової спрямованості. Вони є, як оцінює в своїх дослідженнях Д. Г. Лук'яненко, потужними регуляторними структурами глобальної економіки. Якщо ж економічні відносини глобального і локального просторів розглядати у міжособовому і міжнаціональному плані, то їх реалізація не має адекватного інституційного забезпечення. Можна стверджувати, що на цьому рівні відсутні ефективні інституціональні форми забезпечення швидкого розв'язання глобальних проблем, здатність до якого суттєво підірвала світова фінансова криза. Особливо у механізмі світового порядку бракує формальних і неформальних норм регулювання міжкультурних відносин. Можливо, через це в останні десятиліття неодноразово доводилося вдаватися до силових методів розв'язання криз.

Безперечно, що побудова систем міжкультурного менеджменту, які б охоплювали всі рівні управління, є нелегким завданням. Але в основі його вирішення має стояти виявлення ризиків національно-культурного характеру і налаштування управлінських систем на їх регулювання. Це означає, що, не відкидаючи важливість виявлення майбутніх глобальних фінансових ризиків, які досліджують міжнародні організації, нині постає нагальне завдання виявлення культурно-цивілізаційних ризиків, на усунення яких має орієнтуватися розвиток міжнародного менеджменту.

У зв'язку з цим варто відзначити, що за оцінками Міжнародного економічного форуму у Давосі, у світовій економіці найбільшого значення набуває надійне здійснення глобального управління і усунення економічної нерівності. З цим не можна не погодитися, якщо обмежувати розгляд суто економічними аспектами. Розширення поля дослідження на культурно-цивілізаційні аспекти потребує введення в систему глобального управління ризику такого роду. Їх можна вважати новими ризиками, тому що до останнього часу вони не включені системно у глобальне управління.

В останніх публікаціях міжнародних економічних і фінансових організацій значна увага приділена певним парадоксам XXI століття, пов'язаним з тим, що з посиленням інтеграції відбувається і зростання сегрегації, сильнішими стають тенденції взаємопов'язаності і взаємозалежності, нерівномірно здійснюється розподіл переваг від глобалізації, відроджуються ознаки націоналізму і популізму. Одночасно звертається увага на дисбаланс у світовій макроекономічній системі, тіньову економіку і комплекс вода-продовольство-енергія. На нашу думку, поряд з ними глобальне управління має концентруватися на цивілізаційно-ментальних збоях. У цьому відношенні, варто виділити три групи факторів: цивілізаційно-ментальні збої; наддержавне управління; глобальне фінансове управління (рис. 4.7).

В системі цивілізаційно-ментальних збоїв актуалізуються фактори глобальної недовіри, різниці у національних рівнях економічної активності та



Управління фірмою в умовах глобалізації ускладнюється через те, що присутність і діяльність на ринках багатьох країн потребує врахування численних змінних. Це потребує виробітки і освоєння мистецтва і науки вибору цільових ринків з огляду на особливості збереження і залучення нових споживачів на основі здійснення комунікацій з приводу значущих для них цінностей. Концепції управління, розроблені в рамках такої методології, Котлер визначив як маркетинг менеджмент.

Одне з ключових питань міжнародно орієнтованого маркетинг менеджменту полягає в тому, чи різні ринки або ринкові сегменти варто 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 [300].

Згідно з дослідженням Л. Кігана, розроблено 5 стратегій міжнародної маркетингової комунікації (див. табл. 4.8). 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.

**Таблиця 4.8.**

**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 2: Модифікація комунікації. При застосуванні цієї стратегії особливість виявляється в тому, що певна фірма володіє продуктом або послугою, які на різних ринках мають різні 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 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 [360, Р. 441], 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-Дональда. Однак, як стверджують Е. Холл і В. Холл [239, Р. 137], 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. Маркетолог-міжнародник 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» [266, р. 346]. 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, 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 – високозатратна форма виходу на зарубіжний ринок, проте вона дає змогу зберегти експортний потенціал, якщо відповідні іноземні ринки достатньо великі. Вчені-маркетологи Х. Мефферт і Дж. Альтас наводять щодо цього такий приклад: «Американська фірма «National Cash Register Company» зробила інновативний 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» [313].

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. 4.8.

\* Самостійні юридичні і фізичні особи, які беруть участь у процесі збуту без здійснення торговельних функцій (наприклад, експедитори, власники торговельних складів, судовласники).

Відповідно до цієї диференціації, соціально-культурне середовище – компонент макро-середовища, 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 потрібно 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 субкультури – «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» [33].



**Рис. 4.8. Зовнішнє середовище підприємства як об'єкт маркетингового дослідження.**

(Джерело: [329, S. 613]).

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 культурного середовища.

Перш за все методика вивчення полягає у визначенні ролі субкультури і соціальних верств, включно із віковими групами. Англійський маркетолог П. Чіселл, 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 щаблях 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» [203, Р. 106].

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 субкультури на Заході, які можна нині простежити якщо не у всіх, то в більшості країн світу.

Варто 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 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, які складають приблизно 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 заходи 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 розпорошена, і тут існують регіональні відмінності між канадськими провінціями, що мають свої характеристики. У географічних областях, як правило, розвивається власна культура, в якій виявляються специфічні субкультурні особливості поведінки споживачів. Показовим є поділ населення на сільське і міське. Так, у Франції третина всього населення проживає у районі Парижа. Країни з більшою часткою міського населення, як правило, мають вищий рівень економічного розвитку. Країни, що розвиваються, навпаки, мають невелику частку міського населення, тому вони менш цікаві для виробників споживчих товарів. Часто більш заможна верства населення сконцентрована в регіоні навколо столиці.

Доцільно зазначити, що в багатьох країнах існують субкультури, проте з точки зору маркетингу, не завжди доцільно розробляти окрему для них стратегію. У таких країнах, як Німеччина, не було зроблено диференціації при виробництві 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 урахуванням особливостей субкультур.

Майже всі культури мають певну структуру, яку формують соціальні верстви або класи. Поняття «соціальна верства» об'єднує групу осіб з однаковим соціальним статусом, подібними інтересами, уявленням про систему цінностей, інтересами і поведінкою. Належність до певної соціальної верстви можна визначити на основі багатьох факторів серед яких: розмір доходу, професія, обсяг власного 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 кількість громадян належать до вищої і нижчої верств суспільства, а більшість складають середній клас) типова для розвинутих країн, хоча класифікація суспільних класів у Японії має трохи «приплюснуту» форму. В менш розвинутих країнах, 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 багатьох країнах Заходу нижчі класи можуть виявляти тенденцію до руху знизу вгору, 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 щодо диференціації щодо різних соціальних верств в індустріальних країнах показують, що у них переважає середній клас. Водночас у країнах, що розвиваються, можна говорити 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 досить 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 низка 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 живуть 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 ядерна сім'я, що складається з батьків і дітей і переважно охоплює не інших родичів, в Індії, країнах Африки та Середнього і Далекého Сходу, навпаки, переважають розширені сім'ї, що охоплюють дві або навіть три генерації (дідусів і бабусь, батьків та дітей).

В азіатських 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. Вілльямс [406, Р. 90] показує на прикладі США різний вплив чоловіків і жінок на купівельну поведінку споживачів (див. табл. 4.9).

**Таблиця 4.9**

**Роль чоловіка і дружини у процесі прийняття рішень  
щодо купівлі необхідних товарів у США в 1990 і 2000 рр. (у %)**

Прийняття рішень щодо:	1990 р.	2000 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 [332, Р. 297] 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 країнах, 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). Варто 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) доцільно вважати економічні журнали й англомовні газети» [332, Р. 298].

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 їх допомогою можна визначити ринковий потенціал відповідного іноземного ринку. Крім цього, варто вказати, що для диференційованого маркетингу недостатньо визначити лише 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 від 0 до 14 років припадає високий процент населення. Так, майже третина населення Китаю, на сучасному етапі перебуває у віці до 14 років [324, Р. 71]. 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 [324, Р. 71].

До того ж, між різними міжнародними ринками можна простежити відмінності щодо освітнього рівня споживачів. Додаткові завдання перед міжнародними маркетологами висувують країни, що розвиваються і в яких

велику частину населення становлять люди з низьким освітнім рівнем. Якщо, наприклад, велика частка населення не здатна 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 різні 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 опиратися 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 міжкультурні відмінності. «Голодна людина на Балі може хотіти манго, молочне поросся і квасоллю. Голодна ж людина у США буде хотіти гамбургер, смажену картоплю і кока-колу» [33]. 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» [332, Р. 275].

На нашу думку, варто звернути увагу на висновки щодо культурно зумовлених відмінностей у мотивах і потребах споживачів різних країн, до яких дійшла у своїй розвідці науковець Р. Інглехарт [263, S 489]. Автор цього дослідження, аналізуючи цінності, точки зору і поведінку різних верств населення в промислово 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 вирости 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» [263, S 88].

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 йдеться 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» [263].

Поряд з потребами і мотивами населення особливе значення має ставлення споживачів до різних 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 необхідно 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 сприйняття нового продукту.

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. 4.10).

**Таблиця 4.10**

**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: [342, Р. 34]).

Теоретики-маркетологи С. Дуглас і С. Урбан [213], досліджуючи інтереси і цінності жінок у США, Великобританії та Франції і їхню поведінку при купівлі і споживанні необхідних продуктів, дійшли висновку, що, незважаючи 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.

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. (див. додаток Е).



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, необхідно наголосити, що при дослідженні різних культурно обумовлених типів поведінки споживачів, потрібно, передусім, вчасно розрізнити і простежити культурні та субкультурні тенденції у їх поведінці.

#### **4.3. Менеджмент культурних відмінностей у рекламних комунікаціях на світовому ринку**

Реклама – найважливіший інструмент маркетингової комунікації в міжнародному масштабі. Рекламодавці з різних країн на міжнародних ринках стикаються 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 вибрати одну з трьох стратегій для реалізації міжнародної рекламної концепції:

- ведення міжнародної стандартизованої кампанії;
- ведення міжнародної диференційованої кампанії;
- ведення міжнародної комбінованої кампанії [182, S. 164].

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 [324, P. 140].

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 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. Берекофен 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 як 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 [345, S. 151]. Ці товари вважають «особливо тісно пов'язаними з культурними цінностями, життєвими і споживчими звичками та смаками споживачів певної країни» [182]. 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»;
- у ряді країн набула поширення дуже солодка і темно підсмажена турецько-арабська кава «Мокка», яку, як правило, вживають зі склянкою води [378, S. 83].

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 [345, S. 151]. Чим більше продукт культурно залежить від різних 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...» варто розуміти як стереотип, який бізнесмени і звичайні споживачі пов'язують з продуктами певної країни 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, А. Нагашіма [326, Р. 71] 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%) [324].

Важливе завдання міжкультурних досліджень у галузі рекламної діяльності полягає у вивченні як іміджу підприємства, так й іміджу продуктів, розрекламованих на відповідних іноземних ринках. Якщо при дослідженні виявляється, що імідж фірми позитивний і що у цільовій групі 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 [208]. Таку оцінку вітчизняних продуктів підтверджують дослідження науковців з інших країн.

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 [174, Р. 266]. Як приклад підприємства, що приховує свою національну належність, можна навести взуттєву фабрику з Пуерто-Ріко. Вона навмисне 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 виготовлене у Нью-Йорку, а не в Пуерто-Ріко, були вирішальними для цієї акції [184].

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 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» [283, S. 505].

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 [369, S. 44] 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, використовуваним у рекламі. При цьому, доцільно 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. Реклама у Франції більше базується на емоціях, ніж на раціональності, у ній частіше використовують еротичні зображення, ніж, наприклад, у США [186]. На культурну адаптацію реклами доцільно 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 варто зважати на те, що сприйняття гумору сильно відрізняється залежно від країни. Так, американський гумор оцінюють жителі деяких країн як банальний, британський – як саркастичний, а азіатський – 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 [2а, Р. 16].

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 належно. Отже, неможливо 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 не пов'язані з однаковими асоціаціями. Так, у темі 3 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.

З огляду на ускладненість передачі рекламного повідомлення і постійну інформаційну перенасиченість та зумовлене цим вибіркоче і поверхнече сприйняття інформації, зростає роль використання ілюстрацій як елементу оформлення міжнародного рекламного повідомлення. Ілюстративна інформація часто має переваги над текстовою інформацією, тому вона може мати більш ефективну рекламну дію. Однак необхідно 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 однобічну 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, варто 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 [306, Р. 24] 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.) [361, Р. 135].

Що стосується необхідності адаптації реклами до культурно обумовлених відмінностей у стилях комунікації, то тут варто звернути увагу на дослідження реклами в Європі, яке проведене у шести європейських країнах і 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 [369, S. 44]. 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» [240, Р. 71].

Автори іншого порівняльного дослідження з міжкультурного менеджменту виявили типовий рекламний стиль Великобританії. Науковці зауважують, що в англійській рекламі наявна велика кількість елементів британської культури та простежуються класовий поділ і схильність до ексцентричності [328].

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.

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. [314, S. 141].

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 [180, S. 58]. Це, зокрема, використання рухомої реклами на автобусах, поїздах тощо [281, P. 497]. 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.

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:

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 максимально 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. додаток Ж).

Боротьбу з дезінформувальною рекламою в європейському масштабі найбільше веде Німеччина. Водночас в Італії, Іспанії і Великобританії виявляють толерантність щодо цього. Велика кількість того, що використовують у США при рекламуванні тих чи інших товарів, не дозволено 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 не використано без дозволу чужого маркового знака.

Таким чином, необхідно підсумувати, що, з одного боку, офіційні органи різних 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.

#### Висновки до розділу 4

1. Обґрунтовано, що міжкультурний менеджмент є інтегрованою галуззю досліджень. Різні культурні умови, системи цінностей і мотиви потребують різних стилів менеджменту. 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. Відповідно прослідковується тенденція конвергенції технічних елементів менеджменту і адаптація методів управління до національних і регіональних культур.
2. Систематизовано і адаптовано для використання у міжнародному і міжкультурному маркетингу методи розробки міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики. Для оцінки соціально-культурного середовища маркетингу виділяються соціально-організаційний (сім'я, соціальне розшарування, вплив лідера), демографічний (структурні характеристики населення: вік, розмір доходу, професія, національність, віросповідання) і нормативний виміри (система суспільних цінностей і норм, моделі поведінки). В основу методології маркетингових досліджень має бути покладено визначення ролі субкультури, зокрема в рамках етнічних груп, конфесійних общин і соціальних верств.
3. Демографічні виміри міжнародного та міжкультурного маркетингу орієнтуються на визначення потенціалу іноземного ринку, для чого використовуються показники доходу на душу населення, загальна кількість населення й обсяг споживання певної групи продуктів за визначений період часу. До системи управління включені ставлення споживачів до різних продуктів та іноземних підприємств-виробників, національні особливості сприйняття реклами, аналіз різниці в стилях і способах життя населення.

4. Розроблено методичні підходи до визначення меж адаптації реклами на міжнародному ринку з урахуванням культурних особливостей різних країн в аспектах формулювання мети рекламної політики, аналізу вихідної ситуації, розробки змісту реклами, вибору її носіїв, координації і контролю перебігу рекламної кампанії. Рекомендується на вибір підприємству для створення і реалізації міжнародної рекламної концепції одну з трьох стратегій: ведення міжнародної стандартизованої кампанії; ведення міжнародної диференційованої кампанії; ведення міжнародної комбінованої кампанії.
  5. Виявлена і досліджена тенденція зростання культурної і національної спрямованості у міжнародній рекламі. Рекомендується фірмам глибоко пізнавати культурні і національні риси, налагоджувати плідну комунікацію у країнах присутності, задіяти можливості місцевих рекламних агенцій. Розробка впливової і ефективної реклами повинна досягати бажаного адресата, комунікаційне повідомлення має бути сприйняте правильно і мотивувати адресата до бажаних дій. Методи конструювання рекламного повідомлення мають включати залучення зірок сцени, експертів і типових споживачів; враховувати значення, яких споживачі надають символам, зображенням й естетиці; приймати до уваги відмінності у невербальній комунікації; феномен «мовчазної мови», свідоме використання іноземних мов як стилістичного засобу, міжкультурні особливості у використанні гумору, різне ставлення до еротичної привабливості і сексуальності, юридичні обмеження.
- Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [39, 50, 53, 58, 61,63, 64, 66, 69, 70, 80, 86, 88, 90, 91, 93, 94, 96, 288].



## РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК МЕТОДІВ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ

### 5.1. Культура мотивації і лідерства в системі менеджменту прийняття рішень

Для визначення мотивації персоналу інтернаціонально орієнтованого підприємства, треба дослідити потреби, мету, системи цінностей та очікування працівників. 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 (зроблено акцент на потребах та ціннісних системах людей), водночас процесуальні теорії досліджені недостатньо (акцентується на тому, як виникає мотивована поведінка і як 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 [165, Р. 118]. 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:

«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 змушені уникати використання американських теорій у своїй міжнародній бізнесовій практиці» [170, Р. 160].

У кожній з теорій мотивації зроблено спробу пояснити, чому люди поведуться певним чином і що можуть зробити менеджери, щоб підтримувати бажаний тип поведінки, уникаючи небажаних. 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.

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. 5.1). 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?



*Рис. 5.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу*

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 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. 5.1.

Таблиця 5.1

## Значення роботи

Країна	Робота забезпечує потрібний дохід	Робота цікава і викликає задоволення	Робота дає змогу контактувати з іншим	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: [312]).

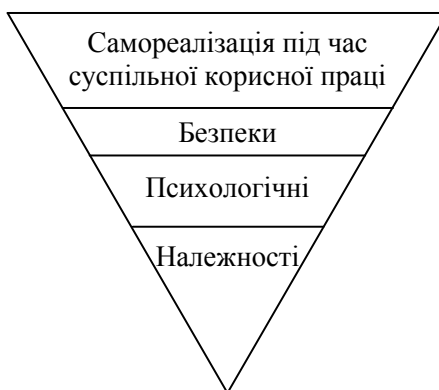
Менеджер може мотивувати поведінку людей у певній країні, використовуючи досвід тих, хто там працював, та спираючись на відповідний тип мотиваційної структури і вивчаючи культуру цього регіону. Варто зазначити, що існує низка порівняльних досліджень щодо потреб відповідних

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 потреб не виправдав їхніх сподівань [237]. Деякі відмінності у потребах менеджерів було виявлено 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 західноорієнтовану культуру, сфокусовану на внутрішні потреби людей [237]. 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. 5.2).

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 стосунки, 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.



**Рис. 5.2. Ієрархія потреб з огляду на культурні особливості Китаю**

(Джерело: [328а]).

Отже, дискусії, які ведуться 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 вдоволення 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 Ф. Герцберга вважають основою для вивчення міжкультурної мотивації.

Результати інших досліджень разом з теорією Ф. Герцберга дають змогу зрозуміти мотивацію працівників у різних 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).

Для того, щоб довести правильність теорії Ф. Герцберга було проведено низку 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 [309]. 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. Хофстеде 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) [267]<sup>1</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 доцільно враховувати залежно від ситуації.

Інший американський теоретик Д. Мак-Клелланд розробив теорію трьох потреб Він припустив, 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 не сильно 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.

Г. Хофстеде досліджував універсальність теорії Мак-Клелланда в міжкультурному контексті. Він, власне, підтвердив, що необхідно переглянути теорії мотивації, такі як теорії А. Маслоу і Ф. Герцберга через «культурносвідомі окуляри». Використовуючи власні чотири виміри

(дистанція влади, уникнення невпевненості, чоловіче/жіноче начало, колективізм/індивідуалізм) 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 [249].

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 незалежно від країни, а залежно від професії. Як показано у додатку 3, 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 [249].

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 [248, Р. 158]. Звичайно, менеджери 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 індивідумом ймовірності того, що певна подія відбудеться. 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.

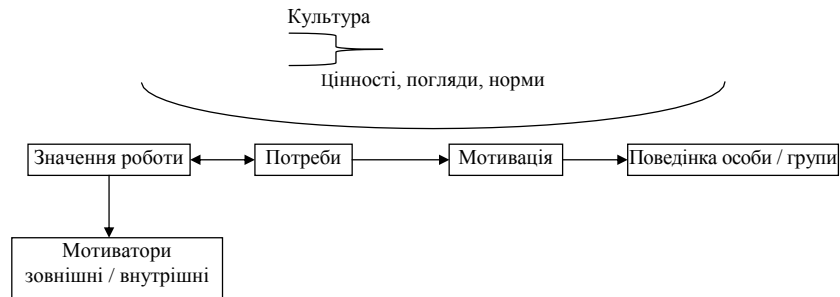
Теорії очікування універсальні доти, поки вони не визначають види винагород, отримання яких мотивують ці групи працівників. Менеджери особисто мають визначати величину і вид винагороди, що користується найбільшим успіхом серед окремих працівників. Внаслідок переважання американської системи стимулювання часто виникають деякі проблеми.

Наприклад, підвищивши заробітну плату групі працівників у Мексиці, керівництво спонукало їх працювати менше, бо тепер працівники можуть заробляти 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. 5.3. 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. 5.3. Роль культури у процесі мотивації діяльності працівників*

Менеджмент мотивації 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.

Існує велика різноманітність визначень поняття керівництва. У його зміст вкладають 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. 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

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.

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 автократичних/ 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, Д. Мак-Грегор висловив гіпотезу, що політику і практику менеджменту визначають дві протилежні ідеї: теорії X та Y.

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 [170].

Керівники у США припускають, 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 Х 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 [165, Р. 150].

Те саме стосується і російських менеджерів. У своєму дослідженні С. Паттер, Д. Мак-Карсі і А. Наумов провели опитування 287 російських менеджерів щодо їхніх поглядів на роботу. Додаток К показує 6 різних типів відповідей. У додатку 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 погляди на дозвілля, ніж чоловіки [365, Р. 262].

Філософські погляди щодо особливостей поведінки менеджерів США, Росії і Південно-Східної Азії можуть допомогти краще зрозуміти стиль керівництва, який варто використовувати у згаданих регіонах [252, Р. 262-263].

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 міжнародному контексті. Політичні, економічні і соціальні особливості виявляються у різних концепціях керівництва та відносній прийнятності певних стилів.

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 доцільно 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 консультиватися 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.

## **5.2. 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» [228, Р. 203].

Важливою проблемою у міжкультурних переговорах є «уявна подібність» [244, Р. 59]. Вона полягає в тому, що певний учасник переговорів вважає, що його партнер сприймає інформацію, розмірковує над її змістом та оцінює так само, як він, хоча насправді це для нього не характерно 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» [244, Р. 59].

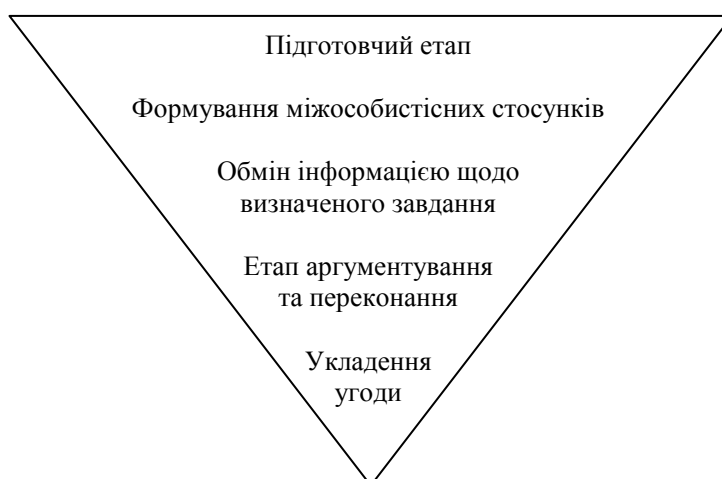
Важливими відмінностями у веденні переговорів між країнами є: а) суспільне значення і ступінь підготовленості до переговорів; б) відносний акцент на завданнях, а основний – на міжособистісних стосунках; в) використання загальних принципів, а не часткових аспектів; г) кількість присутніх осіб і ступінь їхнього впливу [170, Р. 182].

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, спрямована 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 [170, Р. 194]. 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. 5.4).



**Рис. 5.4. Етапи процесу переговорів**

(Джерело: [210, Р. 157]).

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 відбуватиметься 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 затрачено для тактичної підготовки, якщо ці фактори не були заздалегідь вивчені.

З метою незалежної підготовки до переговорів досвідчені фахівці різних країн мають здійснити низку досліджень, щоб зрозуміти особливості стилю ведення переговорів своїх партнерів. У табл. 5.2. подано перелік факторів, що

**Таблиця 5.2**

**Визначальні фактори для успішних переговорів [210, Р. 163]**

№	Фактори процесу переговорів
1	Основна концепція процесу переговорів: забезпечення конкурентних переваг чи спрямування на вирішення проблеми?
2	Критерії відбору учасників переговорів: відбір базується на досвіді, статусі, особистих якостях чи на інших характеристиках?
3	Відповідність протоколу: яку роль відіграють процедура ведення, соціальна поведінка учасника тощо у процесі переговорів?
4	Складність процесу спілкування: який ступінь довіри до невербальних сигналів з метою інтерпретації інформації?
5	Вид аргументів: яким чином сторони намагаються впливати одна на одну: за допомогою обґрунтованих аргументів, на основі традицій, зважаючи на емоції?
6	Роль особистісного мотивування: базується на особистих, суспільних чи корпоративних цілях?
7	Основа довіри: довіра базується на набутому досвіді, інтуїції чи правилах?
8	Схильність до ризику: яких зусиль докладають сторони, щоб уникнути невпевненості в торгівлі інформацією або при укладанні контракту?
9	Роль часу: як ставиться кожна сторона до витрачання часу? Як швидко мають відбуватися переговори?
10	Спосіб прийняття рішень: яким чином кожна сторона приймає рішення – за рішенням певної особи, відповідно до думки більшості чи за груповим погодженням?
11	Форма угоди: угода базується на загальних принципах довіри (наприклад, потискування руки), довіри між сторонами, на зобов'язаннях чи юридично оформлених контрактах?

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 потрібно 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 керівництва [391, Р. 35]. Щодо фактору 11 (форма 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), варто 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 [391, Р. 35].

Н. Адлер у своїй науковій праці порівнює стилі ведення переговорів, характерні для представників Японії, Північної та Південної Америки. Як видно з додатку М, загалом представники країн Південної Америки надають перевагу 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 можуть

вживати його лише 9 разів, а Японії – 5–7 разів [235]. 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 [390, Р. 241-244]. 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, стикаються з урівноваженим стилем побудови взаємовідносин на ґрунті довіри, що є основою для укладення ділової угоди в країнах Азії. Так, наприклад, представники Японії затрачають 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 не характерно, оскільки їм важко при цьому застосовувати безпосереднє контактування очима» [210, Р. 160].

Американцям варто 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, швидше, 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 (додаток Н).

Як показує додаток, 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, 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» [170, Р. 181].

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 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 [246, Р. 21]. Росіяни психологічно витриваліші партнери. Так, наприклад, вони можуть затягувати переговори, щоб здобути переваги [210, Р. 161]. 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 [170, Р. 181].

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 [210, Р. 162].

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 і в) повноваження її членів [210, Р. 164]. 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 [170, Р. 164]. 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 взаємовідносини такого рівня із своїми партнерами; на що, практично, витрачається доволі багато часу» [210, Р. 162].

Проте представники країн Північної Америки, навпаки, вважають формування міжособистісних стосунків недоцільним. Як правило, вони не хочуть на це витрачати 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 [210, Р. 165]. Представники Франції можуть дискутувати і навіть конфліктувати, часто перериваючи презентацію для обговорення незначної проблеми [394, S. 257]. Китайці можуть задавати багато запитань партнерам, наголошуючи на деталях [357, Р. 85]. Представники Росії заздалегідь готуються до переговорів і добре знають особливості тактики партнерів. Вони орієнтуються на дотримання протоколу ведення переговорів і спілкування з найвищим керівництвом [181, Р. 111].

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 її думку, знайти нові альтернативні рішення [170, Р. 197-198].

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 він 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 [235, Р. 88].

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 не безпосередньо тема розмови. В невербальному спілкуванні важливу роль 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 посилати партнерові багатозначні повідомлення, на які він реагуватиме підсвідомо. Встановлено, що учасники переговорів частіше відповідають на невербальні, ніж на вербальні повідомлення» [170, Р. 210] (Див. додаток П).

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 не вигідному становищі значно швидше, ніж та сторона, яка йде на поступки на пізніших етапах [170, Р. 199].

Згідно з дослідженням Дж. Грехема (див. додаток Н), 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 [170, Р. 200]. Для представників Росії та більшості країн Близького і Далекого Сходу не характерно йти на поступки під час переговорів, проте цього вони не очікують і від своїх партнерів. Компроміс вважають слабкістю партнерів [311, Р. 271].

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 важливу інформацію в певні моменти і намагаються 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.

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.

Стратегія ведення переговорів (рис. 5.5) 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.

«Тому культурно чутлива стратегія повинна бути спроектована так, 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» [399, Р. 52].

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.



**Рис. 5.5. Стратегії ведення переговорів на міждержавному рівні**

### **5.3. Інтернаціональні команди на міжнародному підприємстві: методичні аспекти**

У результаті міжнародного співробітництва дедалі частіше виникає необхідність наймання висококваліфікованого персоналу на міжнародному ринку праці й інтегрування його у культурно неоднорідні групи. Існують 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 та топ-менеджери самої фірми [242, Р. 181]. У зв'язку з тим зросла взаємозалежність внутрішнього та 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 досить 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 загальноприйнятними для всієї групи. Така ситуація яскраво 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 забезпечення 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 [277, S. 4].

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 висувають 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» [277, S. 129]. 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.

Варто зазначити, що існує ймовірність того, що кожен член має власне уявлення про те, у чому полягає його особистий внесок в забезпечення високоефективної 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 [374, Р. 8].

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 ігноруються під час спільної роботи групи та підприємство не вживає ніяких зовнішніх і/або внутрішніх заходів для забезпечення відповідності цим вимогам [374, Р. 8].

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» [251, Р. 151].

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 враховував це у подальшій роботі.

Емпіричні дослідження робочих груп на підприємствах США і Скандинавських країн показують, що важливі культурні відмінності наявні у формі і ступені поляризації у межах груп [343, Р. 13]. 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 [170].

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» [325] або «процес, під час якого одна особа намагається переконати іншу в тому, що їй необхідно змінити свої погляди і поведінку» [170, Р. 181].

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 [170, Р. 181]:

- 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 можна 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 вискоєфективної 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» [388, Р. 3]. 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 комунікаційного процесу і способи вирішення конфліктів, мовні проблеми, культурні стереотипи, роль особи у групі, сприйняття ризику і ставлення до влади.

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 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 виниклу ситуацію?

Зокрема, дослідник С. Райнсмйт [359] подає критерії для перевірки ефективності роботи інтернаціональних команд. Він наголошує, що основна помилка, яку роблять менеджери інтернаціональних команд, полягає у тому, що вони вважають, що навні проблеми 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 виниклих проблем, 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.

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.

З метою створення доброзичливої атмосфери у групі, потрібно опанувати правила рольової гри і навчитись визначати стиль поведінки інших членів команди [364, Р. 17]. 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;
- 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 різними морально-етичними нормами різних культур, зрозуміли вагомість внеску кожного члена групи як представника певної культури у створення інтернаціональної команди, стратегія якої базується на врахуванні культурних особливостей різних 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 [374, Р. 10].

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.

Якщо йдеться про те, щоб визначити ефективність діяльності інтернаціональної команди, то потрібно враховувати різні фактори, що впливають на неї. Для цього потрібно 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.

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 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 [242, Р. 195]. 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 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 [177].

Використання у бізнес-процесах інтернаціональних команд передбачає визначення основних етапів їхнього розвитку. Як було вказано вище, інтернаціональні команди у своїй роботі стикаються 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 [389, Р. 25] (див. додаток Р).

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.

Варто 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 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.

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, у додатку С наводиться зміст і методика проведення

такого тренінгу, на основі якого можна уявити, як відбувається створення інтернаціональної команди.

### **Висновки до розділу 5**

1. Обґрунтовано методологію прийняття рішень в системі менеджменту з урахуванням культури мотивації і лідерства. Основою цього процесу мають бути дослідження потреби мотивів людей з усвідомленням їх мети, системи цінностей та очікування. Для попередніх порівнянь це можна зробити за допомогою відомих теорій мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда. При цьому треба виходити з того, що ієрархія потреб А. Маслоу не є універсальною для всіх країн і відображає західноорієнтовану культуру. Для країн інших континентів треба її адаптувати. Мало дослідженні процесуальні аспекти рекомендовано вирішувати з орієнтацією на з'ясування мотивованості поведінки і засобів її скерування.
2. Побудовано концептуальні схеми ведення переговорів з урахуванням їх підготовки, формування міжособистісних стосунків, обміну інформацією щодо визначеного завдання, аргументування та переконання і укладання угоди. Систематизовані фактори успішних переговорів, зокрема формування концепції переговорів, відбір їх учасників, процедури ведення, довіри, ризиків, способів прийняття рішень, форм угоди, уникнення «уявної подібності». Визначені регіональні і національні стилі у веденні переговорів в аспектах емоційності, лояльності у ставленні до роботодавця, колегіальності у прийнятті рішень, збереження іміджу фірми, схильності до конфліктів, застосування принципу «step by step», відношення до документальності в оформленні результатів переговорів.
3. Розглянуті методичні проблеми залучення висококваліфікованого персоналу на міжнародному ринку праці й інтегрування його у культурно неоднорідні групи. Менеджмент інтернаціональної команди має

інтегрувати і визнавати культури всіх її членів, уникати заходів підпорядкування цінностей і поведінки членів з найвищим статусом всій команді. Винагороди належить пов'язувати з моральними нормами, цінностями й уявленнями про справедливість представників різних культур. У найширшому розумінні це – індивідуалістські і колективістські. Треба враховувати, що 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. Важливо розглядати, який саме досвід роботи у попередній групі здобули члени інтернаціональної команди і як його можна використати для налагодження співпраці в інтернаціональній команді.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [52, 58, 61, 62, 63, 64, 84, 294].



## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове концептуальне вирішення на теоретико-методологічному рівні актуальної наукової проблеми становлення міжнародного менеджменту у сфері цивілізаційних і міжкультурних відносин. На основі дослідження теоретичних основ, закономірностей та тенденцій зростання ролі міжнародного менеджменту автором сформульовані висновки теоретичного і практичного характеру, обґрунтовані засади управління цивілізаційними і міжкультурними процесами у світовій економіці та розроблена система прикладних методів їх супроводження як на мікро- і макроекономічних рівнях, так і в системі наддержавного управління в контексті викликів світового економічного розвитку.

1. Світова економіка у XXI столітті, глобалізуючись прискореними темпами, увійшла у фазу зростання залежності від позаекономічних факторів цивілізаційного і культурного спрямування. Головним чином саме ця обставина обумовила необхідність формування нового світового економічного порядку, здійснення економічних та фінансових реформ, запровадження глобальних норм, правил і стандартів, посилення міжнародної співпраці задля забезпечення сталого розвитку всіх країн. Ці процеси віддзеркалюють закономірності становлення сучасної глобальної економічної цивілізації на основі імплементації досягнень локальних цивілізацій і при випереджувальних позиціях євроатлантичної цивілізації.

2. У результаті аналізу та синтезу економічних концепцій та економічної історії обґрунтовано, що дослідження впливу еволюції цивілізацій та міжцивілізаційних відносин на розвиток менеджменту включають історичні, ментальні, соціокультурні, технологічні та економічні процеси, що відбуваються на всесвітньому і локальному рівнях. З методологічних позицій, розвиток цивілізацій полягає у прогресуючій і акумулюючій внутрішній самовизначеності і самовираженості, у переході від узагальненішої до більш тонкої релігії і культури, у спроможності знаходити

належні відповіді на завжди нові виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. З цього випливає, що у сучасних умовах готовність до модернізацій 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, особливо ті, що межують з нею.

3. Розвинуто категорію «життєвий цикл цивілізації», яку визначено як системний соціально-економічний розвиток у ланцюжку генезис (виникнення) – зростання – надлом – розпад. Нині на фазі зростання є євроатлантична цивілізація, яка спромоглася найповніше увібрати в себе досягнення інших цивілізацій та розвинути власну прогресивну основу. Вона є лідером у продукуванні нових знань і форм розвитку економічних відносин та виробництв, ставши центром розгортання інтеграційних процесів. У напрямку євроатлантичної цивілізації трансформуються інші, тому що засвоєння її досягнень є умовою виходу з соціально-економічної периферії. Обґрунтовано, що основними подіями, які сформували цивілізаційний ландшафт світової економіки наприкінці ХХ – у першому десятилітті ХХІ століття, стали: крах системи планової економіки в СРСР і ЦСЄ; економічні реформи в Китаї та Індії; експортоорієнтовані стратегії економічного зростання у Східній Азії; нагромадження величезних валютних резервів у країнах, що розвиваються; формування у розвинутих країнах боргової та ігрової економіки; світова фінансова та економічна криза; енергетичні війни в Європі; самопроголошення Великої двадцятки.

4. На основі порівняльного аналізу тенденцій розвитку глобальних цивілізаційних процесів та їх відповідності до існуючих теоретичних постулатів доведено безпідставність орієнтації світової економічної практики на ідеї всесильності ринку, надання йому якостей стабільності та функцій «справедливого» вирішення всіх проблем і приведення економічних суб'єктів до єдино правильних рішень. Становленню нового цивілізаційного ландшафту відповідають ідеї, що висунуті і розвиваються сучасною економічною наукою. Показано, що ключовими теоретичними напрямками

розвитку цього процесу є наукова розробка проблем міжнародної політичної економії як теорії світової економіки; забезпечення відповідальної глобалізації; здійснення збалансованого економічного зростання на основі великої кількості полюсів зростання; глокалізація; теорія достатку і домінування середнього класу; перехід без опору влади у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів («техноструктури» за Дж. Гелбрейтом) або посилення ролі кваліфікованого персоналу порівняно з власниками капіталу; розширення сфери використання планових методів та їх існування паралельно з ринковими; формування нового світового економічного порядку і світового уряду; економіка знань.

5. Розвинута ідея формування міжнародної політичної економії. До предмета цієї науки віднесена посткапіталістична система як глобальна мережа органічно пов'язаних між собою національних економік, завданням яких має бути трансформація в економіку знань, а саме перетворення знань у домінуючу форму багатства. Особливе місце у міжнародній політекономії займуть проблеми взаємозв'язку між «реальною» і «паперовою» економікою. З'ясування економічних законів функціонування глобальної реальної економіки та пошук нових механізмів забезпечення цього процесу має дати відповідь на питання, чи виходить світова економіка з ери глобалізації та «неолібералізму» і вступає у «постнеоліберальний» світ. Одним із аспектів досліджень міжнародної політичної економії має стати міжнародна податкова система як елемент фінансового забезпечення діяльності майбутнього світового уряду. Міжнародна політична економія мала б особливу увагу приділити проблемам виробництва віртуальних грошей, які спроможна нині продукувати світова економіка.

6. Розглянуто завдання міжнародного менеджменту в умовах прискорення темпів інтернаціоналізації виробництва. Встановлено необхідність включення до його комплексу міжнародного маркетингу, міжнародного постачання, міжнародного фінансування, міжнародної торгівлі, міжнародної системи управління. Особливе місце у системі

міжнародного менеджменту займає міжкультурний менеджмент. Він інтерпретується з позицій особливостей, що виникають в управлінні виробництвом в окремих культурах (країнах). Узагальнення досвіду підприємств, що діють у міжнародному масштабі, дозволило сформулювати такі цілі культурно-порівняльних досліджень у менеджменті: виявлення й опис відмінних і спільних рис процесів у менеджменті та поведінці, характерних для менеджерів різних культур; класифікація і групування країн за культурно обумовленими особливостями менеджменту; формулювання гіпотез і теорій про взаємозв'язок між практикою менеджменту та його культурним оточенням; перевірка теорій управління та моделей менеджменту на універсальність (можливість застосування до різних культур); формулювання порад менеджерам щодо моделей поведінки, які забезпечують успіх.

7. Виявлено новітні тенденції у вимогах до менеджерів, що полягають у здатності впровадження глобальних стратегій до управління ТНК. Розвиток бізнесу від переважної орієнтації на вітчизняний ринок до глобально орієнтованої діяльності потребує нового мислення в аспектах позитивного використання для бізнесу специфіки різних країн і культур. Управління підприємствами, що функціонують за кордоном, передбачає вивчення поведінки представників різних культур, встановлення основних принципів взаємодії між споживачами, постачальниками, працівниками компанії і партнерами з різних країн. Конкурентоспроможність підприємств ТНК має забезпечуватись урахуванням умов зовнішнього середовища та гнучкістю у прийнятті рішень відповідно до ситуативних змін.

8. На основі дослідження процесів перетворення світової економіки у складну інтегровану систему в умовах глобалізації і регіоналізації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації виробництва, наслідків криз ХХ–ХХІ століть до системи економічних відносин має бути введена категорія довіри. Ігнорування цієї проблеми економічною теорією можна пояснити лише тим, що фактор довіри в минулі часи не справляв значного впливу не

тільки на світову та національну економіку, а й на економіку підприємства. Показано, що довіру треба розглядати як один із найбільш важливих ресурсів економіки. Розвиток економіки в умовах довіри до уряду та віри 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. У міжкультурному аспекті варто виділити так званий радіус довіри, яким позначається коло міжособової довіри та ефект його розширення на мікро-, мезо- та макрорівнях. За умови зниження довіри на ринку стриманішими стають його учасники навіть тоді, коли доцільно рішуче діяти, що зрештою призводить до зниження темпів економічного зростання, а при зростанні масштабів недовіри – до кризи.

9. Узагальнення теорій міжнародного менеджменту, включно з постмодерністськими, дозволило утворити методологічну систему підприємництва на міжнародному ринку. Вона формує стратегії інтернаціоналізації; стратегію трансферу ресурсів у багатонаціональному вимірі; теорію глобального змагання; ресурсорієнтовану теорію ТНК; теорію операційної гнучкості; теорію різноманітності форм спільного підприємства, орієнтованих на створення стратегічних альянсів і стратегії «hit-and-run»; концепцію феномену концентрації часу; теорію глобалізації культурної різноманітності й індивідуалізації рекомендацій. Виокремлено тенденцію щодо переважного надання окремим підрозділам підприємства організаційних ролей, зорієнтованих на їхні функції у межах транснаціональної мережі створення вартості.

10. Введено до наукового обігу в українську термінологію поняття менеджменту «паблік афеарз» (public affairs) як управління відносинами із зовнішніми соціально-політичними зацікавленими групами міжнародного підприємства. Його мета – якомога повніше використання конкурентних переваг, що пов'язані із співробітництвом з органами управління та місцевого самоврядування, політичними, профспілковими і релігійними організаціями,

ЗМІ і т. ін., а також високоефективне управління потенційними, прихованими й очевидними конфліктами з цими зацікавленими групами. Доведено, що серед сучасних тенденцій важливого значення набирає глобальний менеджмент «паблік афеарз», який виражається у тому, що за політику глобалізації відповідає не іноземне дочірнє підприємство, а материнська організація.

11. Виокремлено тенденцію, що в системі мультинаціонального менеджменту персоналу керівні посади в іноземних філіях доцільно надавати переважно громадянам цієї країни, а за працівниками материнської організації закріплювати виконання лише контролюючої та захисної функцій, особливо в аспектах недопущення небажаного розпорощення ноу-хау. Для глобального менеджменту персоналу рекомендується стандартизована у світовому масштабі персональна політика, тобто процедура відбору персоналу, його міжнародний розвиток і справедливі в межах підприємства правила оплати праці. Транснаціональні стратегії менеджменту персоналу мають включати орієнтацію на міжнародні стандарти, умови здобуття міжнародної кар'єри, формування політики оплати праці на материнському і дочірніх підприємствах, створення інтернаціональних груп прийняття рішень.

12. Систематизовані й адаптовані для використання у міжнародному і міжкультурному маркетингу методи розробки продуктової політики і маркетингової комунікації. Для оцінки соціально-культурного середовища маркетингу виділяються соціально-організаційний (сім'я, соціальне розшарування, вплив лідера), демографічний (структурні характеристики населення: вік, розмір доходу, професія, національність, віросповідання) і нормативний сегменти (система суспільних цінностей і норм, моделі поведінки). До методики маркетингового дослідження включено визначення ролі субкультури, зокрема в рамках етнічних груп, конфесійних общин і соціальних верств.

13. Виділено методи прийняття рішень у системі менеджменту з урахуванням культури мотивації і лідерства. Основою цього процесу мають бути дослідження потреби мотивів людей з усвідомленням їх мети, системи

цінностей та очікування. Для попередніх порівнянь це доцільно зробити за допомогою теорій мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда. При цьому треба виходити з того, що ієрархія потреб А. Маслоу не є універсальною, відображає західноорієнтовану культуру і для країн інших континентів потребує відповідної адаптації. Малодосліджені процесуальні аспекти рекомендовано вирішувати з орієнтацією на з'ясування мотивованості поведінки і засобів її скерування.

14. Побудовано концептуальні схеми ведення переговорів з урахуванням їх підготовки, формування міжособистісних стосунків, обміну інформацією щодо визначеного завдання, аргументування та переконання і укладання угоди. Систематизовані фактори успішних переговорів, зокрема формування концепції переговорів, відбір їх учасників, процедури ведення, завоювання довіри, уникнення ризиків, використання ефективних способів прийняття рішень, узгодження форми угоди, уникнення «уявної подібності». Визначені регіональні і національні стилі у веденні переговорів в аспектах емоційності, лояльності у ставленні до роботодавця, колегіальності у прийнятті рішень, збереженні іміджу фірми, схильності до конфліктів, застосування принципу «step by step», ставлення до документальності в оформленні результатів переговорів.

## **ДОДАТКИ**



**Додаток А**  
**Диференціація глобальних умов зовнішнього середовища**  
**певної країни за Р. Фармером- Б. Річманом**

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>	
Соціокульту- рні 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-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правові правила гри;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політична ідеологія;</li> </ul>

правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <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>• правові норми для міжнародного підприємництва;</li> <li>• належність до міжнародних організацій;</li> <li>• належність до блоків;</li> <li>• обмеження імпорту і 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>

**Додаток Б**  
**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	Коллективізм
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</i>	<i>Наради проводять в офісах невеликих розмірів з відчиненими дверима і з великою кількістю перерв</i>

	<i>найменшою кількістю 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: Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991. – P. 19

## Додаток В

### Характеристики соціального капіталу як суспільної довіри

Критерієутворюючі характеристики	Показники		
Назва та його варіанти	Соціальний капітал (Алексус де Токвіль, Ф. Фукуяма)	Суспільні стосунки (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)
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)
	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 непотизму (кумівства) при високому рівні розвину тості соціального капіталу (Японія - «Міцубіші», «Міцуї», «Сумотомо»)	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)	Переважаючі 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>]

## Додаток Д

**Загальна критична оцінка альтернативних  
організаційних структур міжнародного підприємства**

Тип структури	Переваги	Недоліки
1. Іноземний відділ	узгодження діяльності працівників з міжнародними знаннями і досвідом в одному відділі; <ul style="list-style-type: none"> <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>

## 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 на вісь:</i> стратегічно важливі види діяльності, централізовані у материнській організації або суворо контрольовані 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>• жорсткий контроль за випущеною продукцією в американських ТНК, контроль за поведінкою і культурою в японських ТНК</li> </ul>
3. Транснаціональна стратегія (1980 р. – донині)	<i>Інтегровані мережі:</i> розпоршені у міжнародному масштабі. Фізичні активи і прийомні менеджменту створюють інтегровану мережу взаємозалежних ресурсів і навичок. Дочірні підприємства – джерело ідей, навичок і знань	<i>Структурні і формальні механізми:</i> <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> <i>Сильні, неформальні та складні механізми:</i> <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>(10)</sup>.

<sup>10</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.



## Символіка кольорів у різних країнах світу

Країна	Колір					
	Чорний	Білий	Червоний	Зелений	Голубий	Жовтий
Австрія	траур	цнотливність	злість, кохання, пристрасність, вогонь	надія	відданість	ревності
Бразилія	траур, смерть, таємничість	свобода, чистота	теплота, пристрасність, ненависть, вогонь, злість, насильство	надія, свобода, незрілість, хвороба	спокій, холодність, байдужість	радість, сонячність, щастя, заздрість, хвороби
Данія	траур, переживання	цнотливність, чистота	кохання, небезпек, вогонь	надія, недуга	якість	небезпека, фальшивість, заздрість
Фінляндія	переживання, ревності	цнотливність, чистота	злість, кохання, пристрасність,	надія	голод, безгровість, цнотли	не має особливого значення

Країна	Колір					
	Чорний	Білий	Червоний	Зелений	Голубий	Жовтий
		та	вогонь		вість	ня
Франція	переживання, ревності, песимізм	чистота, юність	злість, спека, насолода, несміливість	молодість, страх	злість, страх	хвороба
Італія	депресія	цінотливність, страх, безуспішність, любовна пригода	злість, небезпека, вогонь	юність, недостатність грошей, депресивна злість	страх	злість
Пакистан	траур, безпорадність	траур, елегантність, розважливість	злість, згода на одруження (для жінки)	щастя, вічне життя		безгрошів'я
Португалія	траур, переживання	свобода	вічна кров	надія, заздрість	ревнощі,	цінотливність,

Країна	Колір					
	Чорний	Білий	Червоний	Зелений	Голубий	Жовтий
Я	вання, голод	невинність чисто та	пристрас ть, вогонь	ть	трудно щі	слабкіс ть, злість
Швеція	депресія, переживання	добро	злість, вогонь, лють	заздріс ть, недосвідченість, доброта	холод, легковірність,	розпач, мука
Швейцарія	песимізм	чисто та, невинність	злість, вогонь	нездоров'я, незрілість	злість, лють, любовні пригоди	заздріс ть

(Джерело:<sup>11</sup> ).

<sup>11</sup> Wilkes M.W. Farbe kann verkaufen helfen / M.W. Wilkes // Marketing Journal. – 1977. – № 2. – S. 112, S. 115

**Додаток Ж**  
**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

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогольні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
				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 вжитку
Франція	Рекламу	Рекламу	Необхідна	

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогольні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
	заборонено законом	заборонено законом, особливо щодо напоїв з великим вмістом алкоголю	попередня згода на рекламу від урядового органу	
Німеччина	Рекламу заборонено законом	Нема законодавчих обмежень щодо реклами	Рекламу заборонено законом	Не дозволено 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

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогольні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
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 солодоців 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

Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогольні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
				певний період часу
Швейцарія	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	Рекламу заборонено законом	Рекламу політичного або релігійного характеру заборонено законом. Рекламу, 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



Назва країни	Тютюнові вироби	Алкогільні вироби	Фармацевтичні товари	Інше
				законом. Існують обмеження щодо реклами політичних і релігійних організацій

(Джерело:<sup>12</sup>).

---

<sup>12</sup> Chee H. Marketing. A Global Perspective / H. Chee, R Harris. – London: Pitman Publishing, 1993. – P. 347

### Додаток 3

#### Різні етапи розвитку команди

<i>Етап</i>	<i>Структура групи</i>	<i>Поведінка під час виконання завдання</i>
<i>(1) Формування (Forming)</i>	<i>Невпевненість; залежність від керівника; випробування поведінки, яка є прийнятною у даній ситуації</i>	<i>Члени визначають завдання, правила, відповідні методи</i>
<i>(2) Хвилювання (Storming)</i>	<i>Конфлікти між підгрупами, боротьба з керівником, поляризація поглядів, відхилення контролю групами</i>	<i>Емоційна непогодженість з вимогами до завдання</i>
<i>(3) Нормування (Norming)</i>	<i>Розвиток групової єдності, норм групи і взаємної підтримки, протистояння і конфлікти залагоджені</i>	<i>Більш відкритий обмін думками і почуттями; виникнення кооперації</i>
<i>(4) Виконання (Performing)</i>	<i>Вирішені проблеми між членами групи, структура групи відповідає виконанню поставленого перед нею завдання, рольова поведінка гнучка/функціональна</i>	<i>Виникають рішення проблем, конструктивний підхід до виконання завдання, вся енергія спрямована на виконання завдання</i>

Джерело: Truckman B.W.: Group composition and group performance of structured and unstructured tasks. In: JESP. 1967. Nr.3

## Додаток К

### Погляди російських менеджерів на роботу

#### **А. Гуманістичні погляди**

Роботу можна зробити значущою.

Робота має надавати особі змогу перевіряти правильність нових ідей.

Робота може задовольнити людину.

Робота має давати змогу особі проявити себе.

Робота може бути засобом для самовираження.

Робота має давати змогу особі навчитися чогось нового.

Роботу необхідно організувати таким чином, щоб дати змогу особі повністю мірою реалізувати свої здібності.

Робота може бути цікавою.

Професія має бути джерелом нового досвіду для людини.

#### **Б. Колективістські погляди**

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.

**В. Погляди на професійну етику**

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.

**Г. Погляди щодо участі працівників у прийнятті управлінських рішень**

Працівник повинен мати більшу вагу в сучасному суспільстві.

Управління підприємством було б ефективнішим, якщо би працівники мали більшу вагу 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.

**Д. Погляди на дозвілля**

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 доцільно підтримувати.

**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>13</sup>).

<sup>13</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

### Додаток Л

Міжкультурні відмінності у невербальній поведінці японських, американських і бразильських менеджерів.

Поведінка	Кількість раз використання способів невербальної поведінки за півгодини переговорів		
	Японці	Американці	Бразильці
Мовчання. Кількість розмовних пауз тривалістю 10 секунд чи більше за півгодини	5,5	3,5	0
Пильний погляд. Кількість хвилин, які учасники переговорів витратили на погляд у обличчя партнера під час довільно обраного 10-хвилинного періоду	1,3 хвилини	3,3 хвилини	4,7 хвилини
Торкання. Випадки торкання учасників переговорів один одного за півгодини (за виключенням потискування рук)	0	0	4,7

Мовні накладки. Кількість разів (кожні 10 хвилин, коли обидві сторони переговорів говорили одночасно)	12,6	10,3	28,6
--	------	------	------

(Джерело: Graham J.L. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations in a Exploratory Study// Journal of International Business Studies.- 1983.- Spring.- p.84.)

**Додаток М**  
**Стилi вeдeння пeрeгoвoрiв**  
**(Японiя, кpaїни Пiвнiчної та Пiвдeнної Америк)**

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 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>14</sup>).

<sup>14</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P 182

**Додаток Н**  
**Стили ведення переговорів**  
**(країни Північної Америки, Близького та Далекого Сходу і Росії)**

	Представники країн Північної Америци	Представники країн Близького та Далекого Сходу	Представники Росії
Стили процесу переговорів	Фактичний: переважає логіка	Афективний: переважають емоції	Аксиоматичний: базується на ідеалах
При конфліктній ситуації опоненти грунтують 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	Довготермінові	Нетривалі
Повноваження	Широкі	Широкі	Обмежені
Початкова позиція	Дуже важлива	Випадкова	Ігнорується

(Джерело:<sup>15</sup>).

<sup>15</sup> Adler N. J. International Dimensions of Organisational Behavior / N. J. Adler. – 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1991. – P. 180

## Додаток П

**Міжкультурні відмінності в невербальній поведінці під час ведення переговорів 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 сек. 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>16</sup>).

<sup>16</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

**Додаток Р**  
**Етапи формування інтернаціональної команди**

Етапи	Психологічний клімат у команді	Поведінка членів команди
1. Створення інтернаціональної команди.	Члени команди не впевнені у собі і відчують 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 дискутують 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 виниклих проблем і здійснюється взаємообмін думками з приводу подальшої діяльності команди. Між ними виникає взаємодія та

		налагоджується співпраця з метою високоефективного виконання визначених завдань.
4. Виконання визначених завдань членами інтернаціонально ї команди.	Проблеми між членами команди, вирішено. Кожен з них відповідає за виконання визначеного завдання. Рольова поведінка членів команди характеризується гнучкістю.	Члени інтернаціональної команди вирішують наявні проблеми і розробляють конструктивні підходи для виконання завдань. Вся команда консолідовано працює, докладаючи зусиль для забезпечення високоефективної діяльності.

(Джерело:<sup>17</sup>).

<sup>17</sup> Truckman B. W. Group composition and group performance of structured and unstructured tasks / B. W. Truckman // JESP. – 1967. – Nr. 3. – P. 25

## Додаток С

### Структура і перебіг семінару з проблем створення інтернаціональної команди на підприємстві

#### *Перший вечір*

Поїздку ввечері до готелю перед семінаром доцільно 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 місця перебування. Увечері члени групи мали спільну вечерю у готелі.

#### *Перший день*

Першого ж дня, після привітання менеджера проекту, відбулося коротке знайомство членів групи. Через те, що 15 осіб не можуть постійно працювати разом, їх розподілили на три підгрупи, яким дали таке завдання: означити свою роботу в групі. Причому, варто 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 1**

### 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	Виявити спільні риси між членами команди

Розподіл завдань (за часом)	Види роботи	Мета	
	здійснити обмін інформацією.		
Перший день	<p><i>Завдання 1:</i> визначити вид роботи кожного члена групи</p>	<p>Виконання завдань зі спільної роботи у малих групах для розвитку колективного розуміння роботи групи</p>	<p>Відобразити на малюнках роботу в групі для підвищення ступеня довіри у групі та ліпшого знайомства з іншими її членами</p>
	<p><i>Коротка доповідь на тему: «Чотири етапи створення інтернаціональної команди (за Б. В. Такменом)»</i></p>		
	<p><i>Завдання 2:</i> визначити правила поведінки членів команди</p>	<p>Встановлення у малих групах правил поведінки членів команди для налагодження спільної роботи</p>	<p>Визначити правила поведінки членів команди для спрощення процесу спілкування</p>
	<p><i>Завдання 3:</i> провести прогулянку в неформальній обстановці</p>	<p>Знайомство членів команди, налагодження контактів між ними</p>	<p>Ближче познайомитися, щоб глибше пізнати один одного</p>
	<p><i>Завдання 4:</i> Скласти квадрат</p>	<p>Складання квадратів однакової величини з окремих частин</p>	<p>Усвідомити взаємозв'язок між особистими і суспільними інтересами</p>

Розподіл завдань (за часом)	Види роботи	Мета	
	Коротка доповідь на тему: «Ролі членів інтернаціональної команди»		
	<i>Завдання 5:</i> побудувати вежі	Побудова найвищої вежі 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
	<i>Зворотний зв'язок до семінару: письмові й усні зауваження його учасників</i>		

(Джерело:<sup>18</sup>).

<sup>18</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



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 мову жестів, символів і т. ін., хоч вони вперше зустрілися 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 завдання 1 було заслухано коротку доповідь на тему: «Чотири етапи створення інтернаціональної команди».

Завдання 2 проводилось також у підгрупах (їх було створено повторно, але змінено склад учасників):

- а) було визначено правила поведінки для забезпечення високоефективної 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.

Завдання 3 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.

Завдання 4 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, до переважної частини якої входили 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 зауважили, 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 переконатися, що під час роботи групи існує небезпека встановлення власних обмежень, що є набагато жорсткішими, ніж це необхідно.

Потім було заслухано коротку доповідь на тему: «Ролі членів інтернаціональної команди». Наприкінці цього дня було проведено завдання 5, для виконання якого учасників семінару розподілили на дві підгрупи,

членів яких розмістили у різні кімнати. Вони за годину мали побудувати вежу 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.

Таблиця 2

### Спосіб вирішення мовних проблем у команді:<sup>19)</sup>

З якої точки зору доцільно розглядати мовну проблему?
<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

<sup>19</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.)

Організатори семінару мали змогу спостерігати за особливостями виконання кожного завдання членами різних підгруп. Зокрема, виконання завдання 5 перетворилося на змагання з побудови найвищої вежі (підгрупи зробили неправильне припущення про те, що матеріали для них обох було роздано однакові; до того ж, їм сподобалося будувати якомога вищі вежі). 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 завдання 5 однією з підгруп, призвела до того, що побудова найвищої вежі 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 перетягнути 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 приналежності до групи, тобто колективізму.

Завдання 6 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.

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.

Завдання 7 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 були зорієнтовані на проект, необхідно було зробити переорієнтацію з людини на завдання, що дало би змогу говорити 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 семимісячного 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 треба виходити з посилання на те, що *гарантією успішного*

*розвитку інтернаціональної команди є залучення висококваліфікованих викладачів.*

Вирішальною при підборі подібного управлінця вважають його відповідь на таке запитання: хто здатний зробити концепцію міжкультурної взаємодії і провести тренінг? Так, фірма «Bosch» встановила критерії, яким має відповісти тренер<sup>20</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>21</sup>, які було оцінено як високоефективні, акціонерне товариство «Hilti» (Ліхтенштейн) віддає перевагу тренерам, які працювали на її підприємстві. Причому «Hilti» розробила програму, що має такий девіз: «Навчи вчителя!»<sup>22</sup>. Для цього було підготовлено 19 тренерів, які навчили своєї справи ще 200 тренерів з усього 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;

<sup>20</sup> Kasper H. Organisationskultur: über den Stand der Forschung / H. Kasper. – Wien, 1992. – P. 153

<sup>21</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.)

<sup>22</sup> Mayer B. Innovation und Unternehmenskultur: Die Hilti AG fördert weltweit Kommunikation und Teamfähigkeit / B. Mayer // Personalwirtschaft. – 1998. – № 2. – P. 151

➤ бажання бути тренером.

Підбір тренерів «Hilti» здійснювала за такими критеріями:

- щонайменше 1 рік досвіду роботи тренером;
- щонайменше 3 роки досвіду роботи на керівних посадах;
- щонайменше 3 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) не виявлено 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.

Необхідно 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 усім висунутим вимогам.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України № 2740-III “Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб” від 20.09.2001 р.
2. 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>.
3. Барановський О. Антикризисні 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.
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/democracy\\_russian/2009/March/20090305160811ebyeessedo0.8242151.html](http://www.america.gov/st/democracy_russian/2009/March/20090305160811ebyeessedo0.8242151.html).
5. Бистряков І. К. Метасистемні особливості формування гео економічного простору розвитку / Гео економічні сценарії розвитку і Україна: монографія / М.З. Згуровський, Ю. М. Пахомов, А. С. Філіпенко та ін. – К.: ВЦ «Академія», 2010. – 328 с. (Серія «Монограф»).
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.
7. Бурлачков В. Особливості сучасних економічних процесів і грошово-кредитна політика / В. Бурлачков // Економіка України. – 2010. - № 4.
8. Венчугов В. В. Культура и экономика [Електронний ресурс] / В. В. Венчугов // Социально-гуманитарное образование. Российский университет дружбы народов. – 2006. – 2 октября – Режим доступу: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/80190>.

9. Вопрос создания новой резервной валюты обострился [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <http://top.rbc.ru/finances/27/03/2009/290289.html>.
10. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 4-18.
11. Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій / А. С. Гальчинський. – К.: «Адеф-Україна», 2010. – 572 с.
12. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. № 4.
13. Геєць В. Антикризисні заходи Тимошенко приречені на невдачу [Електронний ресурс] / Володимир Геєць – Режим доступу: <http://zakarpattyua.net.ua/news/38779.html>
14. Глобальна економічна криза 2008-2010 років: світовий досвід та шляхи подолання в Україні: монографія/ [В.П. Антонюк, С.С. Аптекарь, Н.А. Балтачєєва та ін.]; під заг. ред. В.І. Ляшенка. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 414 с.
15. 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 Паблицерз, 2003.
16. Грищенко К. Україна як загальноєвропейський чинник / Костянтин Грищенко // Дзеркало тижня. – 2011. – № 1. – 14 січня.
17. Громыко Ю.В. Центральный пункт диалога цивилизаций: жизнестратегия против стратегии смерти [Электронный ресурс] / Ю. В. Громыко // Альманах «Восток». – 2007. – № 1 (42). – Режим доступу: [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1174.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1174.htm).
18. Грошова і банківська статистика [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/Statist/index.html>.

- 19.Губерная Г. К. Природа современного кризиса / Галина Константиновна Губерная // Економіка промисловості. Науково-практичний журнал. – 2009. – № 2 (45). – С. 209-218.
- 20.Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / Дж. К. Гэлбрейт. – М.,1969.
- 21.Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602, [2] с. – (Philosophy).
- 22.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.
- 23.Достижения и проблемы китайской экономики // Экономика и управление в зарубежных странах.(по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008. – №1.
- 24.Дунаева Е. Теории цен и глобализация / Дунаева Е. // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4
- 25.Економічні проблеми ХХІ століття: міжнародний та український виміри: монографія [за редакцією С.І. Юрія, Є.В. Савельєва]. – К.: Знання, 2007. – 595 с.
- 26.Евченко Н. Н. Внешнеэкономическая стратегия региона: оценка потенциала и механизмы реализации: монография / Н. Н. Евченко. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2009. – 192 с.
- 27.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.
- 28.Кайзер Г. Криминология. Введение в основы: пер. с нем. / Г. Кайзер – М.: Юридическая литература, 1979.

29. Ключко В. Н. Англо-американская модель корпоративного управления: особенности и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 122;
- 29а. Кочетков Г. Б. Корпорация: американская модель / Кочетков Г. Б., Супян В. Б. – СПб.: Питер, 2005.
30. Козюк В. В. Монетарні засади глобальної фінансової стабільності: монографія / Віктор Валерійович Козюк. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. 728 с.
31. Колодко Г. Трансформація постсоціалістичних економік і пост-Вашингтонський Консенсус / Гжегож Колодко. – День. – 1999. – 2 лютого.
32. Колодко Г. Великая трансформация. Могло ли быть лучше? Будет ли лучше? / Гжегож Колодко // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. - № 4.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В. Вонг. – Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 1998.
34. Кравченко І. Криза та регулювання фінансової системи / І. Кравченко, Г. Багратян // Вісник Національного банку України. – 2009. – №1 (155). – С. 19-27.
35. 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.
36. 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.

37. 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/>.
38. Куриляк В.Є. Взаємодія материнської і дочірньої компаній на міжнародному ринку / В.Є. Куриляк // Світова економіка і торгівля: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / [ С.І. Чоботар, Є.В. Савельєв, Я.С. Ларіна та ін. ]. – Київ - Чернівці: Золоті литаври – ПП. «Видавничий дім «Родовід», 2010. – С. 145-161.
39. Куриляк В.Є. Глобальна економічна інтеграція / В. Козюк, В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. - 2009.- Т. 8. - № 4. - С. 461-464.
40. Куриляк В.Є. Глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки: оцінка існуючого і формування нового / В.Є. Куриляк // Глобалізаційні світоцивілізаційні процеси та економічна політика європейських країн, що розвиваються. Тези доповідей міжнар. науково-практ. конф. 17 – 18 червня 2010р. - Тернопіль, 2010. – Сесія 1. – С. 90-93.
41. Куриляк В.Є. Глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки: фінансово-економічні аспекти / В.Є. Куриляк // Світ фінансів. – 2010. Випуск 3. – С. 158 – 168.
42. Куриляк В.Є. Довіра в інтегрованій світовій економіці: теорія та парадокси / В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. - 2010.- Т. 9. - № 1. - С. 19-36.
43. Куриляк В.Є. Довіра у валютно-фінансових відносинах на світовому і національному ринках / В.Є. Куриляк // Світ фінансів. – 2009. – № 4 (21). - С. 147-155.
44. Куриляк В.Є. Еволюція стратегічного менеджменту та організаційного розвитку: монографія / Куриляк В.Є., Літовченко Б.В. // Управління в умовах економічної глобалізації: монографія / за. ред. Ю. Є. Петруні. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2010. – С. 67-77.

45. Куриляк В. Возможности за привлечане на чуждестранни инвестиции в комуникационните системи на Украйна / В. Куриляк // Проблемите на мениджмънта при прехода към пазарна икономика. Научна конференция 10-13 септември 1997 г. – Свищов: Академичното издателство «Ценов», 1997. - С.193-195.
46. Куриляк В.Є. Економічні, культурні та історичні аспекти трансформації української економіки і суспільства / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2006. – № 5-1. – С. 66-76.
47. Куриляк В.Є. Європейська економіка від Атлантики до Уралу (XIII економічний міжнародний форум у Криниці Гурській: інформація, роздуми, ідеї) / І.Й. Гладій, В.Є. Куриляк, Є.В. Савельєв // Журнал європейської економіки. – 2003. - Том 2. - №4. – С. 473 – 486.
48. Куриляк В.Є. Європейський менеджмент персоналу / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 7-74 - С. 34-42.
49. Куриляк В.Є. Європейський міжкультурний менеджмент / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. - 2000. - № 15. – Частина 4. - С. 24-33.
50. Куриляк В.Е. Экономические, культурные и исторические аспекты трансформационных процессов украинской экономики / В.Е. Куриляк // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. - Сб. научн. трудов.- Донецк: ДонНУ, 2009. – С. 262-266.
51. Куриляк В.Е. Электронные деньги и платежи в системе Интернет / В.Е. Куриляк // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации// Материалы V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 29-31 марта 2006 г. - В 2 т. – Т. 2.- М: 2006. - С. 108-112.
52. Куриляк В.Є. Застосування синергічного підходу до вирішення проблем у багатонаціональних командах / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. - 2001. - № 2. - С. 29-33.

- 53.Куриляк В.Є. Значення культури в нових теоріях глобальної підприємницької діяльності / В.Є. Куриляк // Вісник економічної науки України. – 2008. - № 1-13. - С. 156-159.
- 54.Куриляк В. Инвестиционная привлекательность страны как категория экономики производства/ В. Куриляк // Интернационализация и глобализация на бизнеса (Развиващи пазари). Международна научна конференція 18-19 мая 1998 г. – Свищов: Академичното издателство «Ценов», 1998. - С.168-172.
- 55.Куриляк В.Є. Комерційна і банківська таємниця в системі нового економічного порядку: національні прояви та наддержавне регулювання / В.Є. Куриляк // Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 203-208.
- 56.Куриляк В.Є. Ліберальні форми економічного порядку: економічний лібералізм та неолібералізм / В.Є. Куриляк // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення. Матеріали II між нар. науково-практ. конф. 8-9 жовтня 2009 р. – Тернопіль, 2009. – С. 248-251.
- 57.Куриляк В.Є. Малий і середній бізнес в Україні та сприяння йому на основі розвитку освітньої інфраструктури / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. - №6.- Тернопіль.- 1998. - С.78-80.
- 58.Куриляк В.Є. Межкультурный менеджмент в аспектах поведенческой экономики и управления фондовым рынком / В.Є. Куриляк // Модернизация на икономиката – макроикономически, финансови и социальни аспекти. Сборник с доклади от юбилейната международна научнопрактическа конференция. – Свищов: «Ценов», 2008. - Т. II.- С. 185-192.
- 59.Куриляк В.Є. Менеджмент довіри на світовому і національному ринках / В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. - 2010.- Т. 9. - № 2.- С. 135-155.

60. Куриляк В.Є. Менеджмент міжнародний / В.Є. Куриляк / Економічна енциклопедія: у 3 т. / С.В. Мочерний (гол. ред.). – К.: Видавничий центр «Академія», 2000-2002. Т. 2: К (концентрація капіталу) – П (портфельний аналіз). 2001. – С. 305-307.
61. Куриляк В.Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія / Віталіна Євгенівна Куриляк. Вступне слово док. екон. наук, проф. С.І. Юрія – Київ: Кондор, 2010.- 516 с.
62. Куриляк В.Є. Міжкультурне середовище міжнародних економічних процесів і новітня якість управління // Економічні проблеми ХХІ століття: міжнародний та український виміри: монографія [за редакцією С.І. Юрія, Є.В. Савельєва]. – К.: Знання, 2007. – С. 558-590.
63. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент: монографія / Віталіна Євгенівна Куриляк. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с. (16, 42 д.а., рецензія: д.е.н., проф. І.М. Школа. Міжкультурний менеджмент // Регіональна економіка.- 2004.- № 4. – С. 216-218).
64. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / В.Є. Куриляк. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
65. Куриляк В.Є. Методологічні проблеми міжнародного та міжкультурного менеджменту як галузей знань / В.Є. Куриляк // Вища школа. - 2008.- № 4.- С. 62-74.
66. Куриляк В.Є. Міжнародні маркетингові комунікації в аспекті культурних відмінностей / В.Є. Куриляк // Вісник економічної науки України. – 2005. - № 2 (8). – С. 140-149.
67. Куриляк В.Є. Міжцивілізаційні фактори глобальної економічної інтеграції / В.Є. Куриляк // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. - Сб. научн. трудов.- Донецк: ДонНУ, 2010. – С. 342-346.
68. Куриляк В.Є. Моделі управління, орієнтовані на міжнародну діяльність / В.Є. Куриляк // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та



- перспективи в умовах глобалізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 22-24 жовтня 2008 р. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. - С. 101-105.
69. Куриляк В. Є. Наука й освіта у становленні “нової економіки в Україні” / Є.В. Савельєв, В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. – 2004. – Том 3. - №1. – С. 45-78.
70. Куриляк В.Є. Наука та освіта як головна ланка реформування економіки України в ХХІ столітті / Є.В. Савельєв, В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2003. – №5-1. – С. 121-137.
71. Куриляк В.Є. Нова економіка і моделі її формування в Україні / Є.В. Савельєв, В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. – 2002. - Том 1. - № 1. - С. 25-37.
72. Куриляк В.Є. Нова економіка та інформаційне суспільство: міжсистемне обґрунтування / В.Є. Куриляк // Психологія і суспільство. – 2002. - № 1. - С. 35-65
73. Куриляк В.Є. Нова економіка у світовому та українських вимірах / В.Є. Куриляк // Вісник Академії економічних наук України. – 2002. - № 1. - С. 95-116.
74. Куриляк В. Е. Новая экономика как единая наднациональная мировая экономика / В.Е. Куриляк, Е.В. Савельев / Предизвикательства пред икономическата наука и образование в началото на ХХІ век: сборник с доклади от юбилейната международна конференция (Свищов, Стопанска академия «Д.А. Ценов». – Свищов: Академично издателство «Ценов», 2001. – Т. 1. – С. 21 – 30.
75. Куриляк В.Є. Оцінювання глобальних цивілізаційних ландшафтів світової економіки / В.Є. Куриляк // Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2010. – № 5-1. – С. 81-93.
76. Куриляк В. Є. Політика відкритих дверей для іноземних банків в світлі проблематики підвищення інвестиційної привабливості України / В. Є.

- Куриляк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: Слобожанщина, 1999. – С. 70-76.
77. Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: глобальні світо цивілізаційні процеси та економічна політика країн, що розвиваються [Аналітична записка за матеріалами П'ятнадцятої міжнар. наук. конф.]. - Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2010. – № 4. – С. 160-179.
78. Куриляк В.Є. Регіональні аспекти відкритості українського ринку і залучення європейських інвестицій / В.Є. Куриляк // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні в соціально-економічні аспекти. Матеріали III Міжнародної наукової конференції 14-16 вересня 1998 р. – Тернопіль, 1998. – С. 312-318.
79. Куриляк В.Є. Розвиток інформаційного суспільства та електронного уряду в Україні / В.Є. Куриляк / Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі. Тези доповідей науково-практ. конф. Тернопіль: ТОВ “Поліграфіст”, 2004.- С. 23-26.
80. Куриляк В.Є. Роль суспільних та культурних чинників у трансформаційному процесі України / В.Є. Куриляк // Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2007. – № 5. – С. 239-242.
81. Куриляк В.Є. Системи платежів в Інтернеті / В.Є. Куриляк / Економічна енциклопедія: у 3 т. / С.В. Мочерний (гол. ред.). – К.: Видавничий центр «Академія», 2000-2002. Т. 3: П (поручництво) – Я (японський центр). 2002. – С. 379-382.
82. Куриляк В.Є. Створення доданої вартості та розвиток платіжних систем в Інтернеті / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 8-2. - С. 170-191.
83. Куриляк В.Є. Сучасний підручник з міжнародної економіки / В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. - 2008.- Т. 7, № 4.- С. 479-481.

84. Куриляк В.Є. Тенденції розвитку міжнародного та міжкультурного менеджменту як галузей знань / В.Є. Куриляк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2008. - С. 116-127.
85. Куриляк В.Є. Теоретичні основи міжнародного підприємництва // Світова економіка і торгівля: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / [ С.І. Чоботар, Є.В. Савельєв, Я.С. Ларіна та ін. ]. – Київ - Чернівці: Золоті литаври – ПП. «Видавничий дім «Родовід», 2010. - С. 114-122.
86. Куриляк В.Є. Теорія глобального споживача та інтеграція розвинених і трансформаційних економік / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. - 2000. - № 15. – Частина 1. - С. 71-76.
87. Куриляк В.Є. Трансакції в Інтернеті / В.Є. Куриляк / Економічна енциклопедія: у 3 т. / С.В. Мочерний (гол. ред.). – К.: Видавничий центр «Академія», 2000-2002. Т. 3: П (поручництво) – Я (японський центр). 2002. – С. 672-673.
88. Куриляк В.Є. Трансформація факторів культури у національних системах менеджменту / Б.В. Літовченко, В.Є. Куриляк // Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2010. – № 5-1. – С. 367-376.
89. Куриляк В.Є. Україна в аспекті фінансової відкритості / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2004. – № 5-2. – С. 58-66.
90. Куриляк В.Є. Україна в системі нової економіки та глобалізації освіти / В.Є. Куриляк // Вісник ТАНГ. – 2003. – № 5-1. – С. 37-45.
91. Куриляк В.Є. Україна на шляху до електронного уряду / В.Є. Куриляк, Ю.М. Куриляк // Вісник технологічного університету Поділля. – 2004. - Хмельницький. - №3 (т.1). - 121-128.
92. Куриляк В. Є. Феномен “Е-Commerce”: сутність, сфери поширення й актуальні тенденції / Куриляк В. // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций:

- региональный аспект. Сб. научн. трудов.- Донецк: ДонНУ, 2002. – С. 133-138.
93. Куриляк В.Є. Філософія довіри в системі антикризового управління / В.Є. Куриляк // Аналіз криз і прийняття рішень в Україні. – 2009 р. – Tempus-Education and Training. – С. 44-45.
94. Куриляк В.Є. Формування світоцивілізаційної структури світової економіки та проблеми включення України у глобальне управління / Куриляк В.Є. // Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: Монографія / О.І. Амоша, С.С. Аптекарь, С. І. Юрій та ін. – Тернопіль-Донецьк: Економічна думка ТНЕУ, 2011. 850 с.
95. Куриляк В.Є. Цивілізаційний розвиток світової економіки: етапи, концепції / С.О. Геращенко, В.Є. Куриляк // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". - 2010.- № 2 (44). - С. 31-38.
96. Куриляк В.Є. Цивілізаційно-культурні аспекти формування нового світового економічного порядку / В.Є. Куриляк // Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2009. – № 4. – С. 48-57.
97. Куриляк В.Є. Цивілізаційно-культурні тенденції функціонування світового фінансово-банківського ринку / В.Є. Куриляк // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика [текст]: Зб. тез доповідей міжнар. науково-практ. конф. 27-28 травня 2010р. - У 2-х т. – Т. 2. - Суми: ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України", 2010. - С. 97-100.
98. Леонов В. Криза довіри, або чому потрібна рекапіталізація / В. Леонов // Дзеркало тижня. – 2009. – 13-20 квітня.
99. Лииканен Э. Возмущение на денежных и финансовых рынках / Э. Лииканен // Вестник Московского университета. – 2009. – № 1.
- 99а. Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России / В. Л. Макаров // Вестник РАН. – 2003. - № 5.

100. Лук'яненко Д. Г. Імперативи економічної глобалізації / Д. Г. Лук'яненко // Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: Монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2008. – 420, [4] с.
101. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція: Монографія. – К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. – 220 с.
102. 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.
103. 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).
104. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – С.Пб.: Питер, 2001.
105. Меркель и Саркози согласились на общеевропейское экономическое правительство / Lenta.ru 10.05.2010. – Электронный ресурс. – Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2010/06/15/wirtschaftregierung/>.
106. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
107. 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.
108. Московкин В. Европейская инновационная политика: адаптация к условиям стран СНГ / Владимир Московкин // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 10.

109. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
110. 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).
111. 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>.
112. 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>.
113. Новітній маркетинг: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / За ред. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. - 296 с.
114. Новітній маркетинг: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / За ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. - 420 с.
115. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюб. – К. Основи, 2000.
116. Орехова Т. В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації: монографія / під ред. Ю. В. Макогона. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – 394 с.
117. Павленко Ю. Глобализация и цивилизационно-страновые институциональные противоречия / Ю. Павленко // Інституційне 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.
118. Пазарбазіолу Д. Зміцнення українського банківського сектору: принципи участі держави / Д. Пазарбазіолу, Д. Райзер // Дзеркало тижня. – 2009. – 30 травня – 5 червня.

119. Панченко Є. Г. Формування системи крос-культурного менеджменту глобальних корпорацій / Є. Г. Панченко // Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: Монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2008. – 420, [4] с.
120. Пахомов Ю. Н., Крымский С. Б., Павленко Ю. В. Пути и перепутья современной цивилизации. К.: Благотв. фонд «Международный деловой центр», 1998. –С. 253-259.
121. Пахомов Ю.Н. Введение // Цивилизационная структура современного мира: в трех 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.
122. 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>.
123. Пацієвський С. С. Криза євро і фінансово-боргова криза Євросоюзу / Пацієвський С.С. // Електронне наукове фахове видання Ради з вивчення продуктивних сил України НАН України «Ефективна економіка». – 16.05.2010. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=217>.
124. Поппер К. Открытое общество и его враги: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Садовского. — М.: Феникс, Культурная инициатива, 1992.
125. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002..

126. Премьер-министр Великобритании: необходимо обновлять финансовые институты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kontrakty.ua/content/view/7614/129/>.
127. Постсоветский институционализм: монографія [Електронний ресурс] / под ред. Р. М. Нуриева, В. В. Дементьева. – Донецк: Каштан, 2005. – Режим доступа: <http://institutional.narod.ru/kniga.pdf?>
128. Рейтинг банків, що втратили найбільше депозитів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2009. – 30 квітня. – Режим доступу до ресурсу – <http://www.epravda.com.ua/publications/49f8894977fa0/>
129. Рейтинг надійності банківських вкладів [Електронний ресурс]. / Економічна правда. – 2009. – 06 листопада.– Режим доступу до ресурсу: <http://project.ukrinform.ua/news/13650/>.
130. 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>.
131. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка: Підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008.
132. 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).
133. Світова економіка і торгівля: навчальний посібник [для студентів вищих навч. закл.]. / [ С.І. Чоботар, Є.В. Савельєв, Я.С. Ларіна та ін. ]. – Київ - Чернівці: Золоті литаври – ПП. «Видавничий дім «Родовід», 2010. - 212 с. (18,6/4,25, особисто авторів належать розділ 7).
134. Сиденко С. Проблемы развития глобальных институтов: глобальное управление / С. Сиденко. – Інституційне 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.
135. Сиземская И. Н. Социокультурные измерения современной экономики / И. Н. Сиземская // Философские науки. – 2009. – № 2. – С. 5-8.
136. Січинський В. Чужинці про Україну. – Авсбург, 1946. – Режим доступу:  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWEuz5nrKoJ: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>.
137. Сохацька О. М. Сутність фінансового інжинірингу та причини його виникнення на зарубіжних фінансових ринках / О. М. Сохацька // Фінансовий інжиніринг: Навчальний посібник / За ред. О.М. Сохацької. – К.: Кондор, 2011. – 660 с.
138. Сохацька О. М., Мельник Ю. В. Міжнародний ринок послуг в умовах транснаціоналізації економіки: Монографія. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – 280 с.
139. Социально-экономическая география Украины / Под ред. О. Шабля. – Львов, - Свифт. – 1998. – 640 с. [Інформаційний ресурс. Режим доступу: <http://bookcheba.com/page/geographiya/ist/ist-9--idz-ax246--nf-10.html>].
140. Старовойт І. С.. Західноєвропейська і українська ментальність. Компаративний аналіз. – Тернопіль: СМНВП «Діалог», 1995. – 184 с.
141. Стиглиц Д. Глобализация: тревожные тенденции. Пер. с англ. и примеч. Г. Г. Пирогова – М.: Мысль, 2003 – 300 с.

142. 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).
143. Тоффлер Э. Революционное богатство / Элвин Тоффлер, Хейди Тоффлер. Революционное богатство. Как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь. М.: АСТ, 2008.– (Philosophy).
144. Трансформація процесу транснаціоналізації в умовах зростання невизначеності глобального економічного середовища: монографія / [Ю. В. Макогон та ін.]; під ред. Т.В. Орехової. – Д.: Норд Прес, 2011. – 652 с.
145. Тульчинский Г. Л. От общества недоверия к новой консолидации / Г. Л. Тульчинский // Философские науки. – 2009. – № 9. – С. 5-6.
146. 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.
147. Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації / Антон Сергійович Філіпенко. – К.: Знання, 2000.
148. Филипенко А. С. Экономическая глобализация: истоки и результаты / А. С. Филипенко. – Москва: «Экономика», 2010.
149. 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).
150. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? / Ф. Фукуяма // День. – 2006. – № 177. – 17 жовтня.
151. 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).

152. Хардт М., Негри А. Множество: война и демократия в эпоху империи / пер. с англ. – М.: 2004.
153. Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Григорій Хоружий // Вісник НБУ. – 2009. – № 8.
154. Хрупа В. Амбіційна мета Туреччини / Валерій Хрупа. – День. – 2010. – 10 лютого. - № 22.
155. 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\\_kult\\_uri\\_vid\\_mentalitetu\\_narodu](http://pidruchniki.com.ua/15410104/menedzhment/zalezhnist_dilovoyi_kult_uri_vid_mentalitetu_narodu)].
156. Чернега О.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: цивілізаційні виміри та особливості управління в умовах глобалізації: монографія / О.Б. Чернега, Ю.Г. Бочарова. – Донецьк, ДонНУЕТ, 2011. – 348 с.
157. 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/>.
158. Швери Р. Теоретическая социология Джеймса Коулмена: аналитический обзор / Р. Швери // Социологический журнал. – 1996. – № 1–2.
159. Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи / М. Шимаї. – Економіка України. – 2010. - № 4.
160. Шнайдер-Детерс В. Європейська функція України, або як Україна може стати «загальноєвропейським чинником» / Вінфрід Шнайдер-Детерс // Дзеркало тижня. – 2011. – № 11. – 28 квітня.
161. Экономическое развитие стран Юго-Восточной Азии // Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам зарубежной печати). Ежемесячный информационный бюллетень. – М.: ВИНТИ, 2008.

162. Юрій С. Час «Ч»: Радикальні економічні реформи / Сергій Юрій, Євген Савельєв // Дзеркало тижня. – 2008. – 27 грудня. – № 49 (728).
163. Юрій С.І. Історичні передумови виникнення фінансової науки та її роль у суспільстві / С. І. Юрій // Фінанси: Підручник / За ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. – К.: Знання, 2008. – 611 с.
164. 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.
165. Abbass F. Competitive Global Management / F. Abbass, Alkhafaji. – Delrey Beach, Fl.: St. Lucie Press, 1995.
166. Achleitner P. M. Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen / P. M. Achleitner. – St. Gallen, 1985.
167. Ackermann K. F. Entlohnung, internationale: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / K. F. Ackermann. Stuttgart, 1989. – S. 379–391.
168. Adler N. J. Cross-Cultural Management Research: the Ostrich and the Trend / Nancy J Adler // The Academy of Management Review.-.1983. – Vol. 8. – No. 2. – Apr. – 226-232 p.
169. 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.
170. Adler N. International Dimension of Organizational Behaviour / N. Adler. – Boston: PWS-Kent, 1991.
171. Albers S. Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce / S. Albers, K. Peters // Marketing, ZPF. –1997. – Heft 2.
172. Almond G. A. The Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations / Gabriel Almond, Sidney Verba. – New York: Princeton, 1963.
173. Arnold U. Logistik, internationale: HWInt. – Stuttgart, 1989. – S. 1340–1356.

174. Atac O. Marketing to the Third World Countries / O. Atac, S. T. Cavusgil // Thoreli Y. B., Cavusgil S. T. – 1990.
175. Backhaus K. Internationales Marketing / K. Backhaus, J. Büschken, M. Voeth. – Stuttgart, 1996.
176. Backhaus K. Industriegütermarketing / K. Backhaus. – München, 1997.
177. 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.
178. Bartlett, C. A./Ghoshal, S.: Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt-New York 1990.
179. Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (2002) 'The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium', in Hitt, M.A. and Cheng, J.L.C. (Eds.): Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford.
180. Becker J. Entwicklungen im internationalen Informations- und Kommunikations-sektor / J. Becker // In: Meckel M, Kriener M. – 1996.
181. 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.
182. Berekoven L. Internationales Marketing / L. Berekoven. – Berlin.: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Herne, 1985.
183. Berger, S. / Dore, R. (Eds.) (1996) National Diversity and Global Capitalism, Cornell University Press, Ithaca, NY.
184. 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.

185. Birkinshaw J. How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost: JIBS: Vol. 27 / J. Birkinshaw. – Vol. 3. – 1996. – P. 467–495.
186. 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.
187. Bleicher K. Zum zietlichen in Unternehmenskulturen / K. Bleicher // In: Die Unternehmung. – 1986.
188. Bolz J. Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten / J. Bolz. – Darmstadt, 1992. – S. 71.
- 128a. Bond M. H. Beyond the Chinese Face. Insights from Psychology / M. H. Bond. –Hong Kong: Oxford University Press, 1991. – P. 16.
189. Borg M. International Transfer of Managers in Multinational Corporations / M. Borg. – Stockhohn, 1988.
190. 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.
191. 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>.
192. Brzezinski Z. The Grand Chessboard. American Primacy and Its Geostrategic Imperatives / Zbigniew Brzezinski. – 1999.
193. Buckley, P.J. / Casson, M. (1976) The Future of the Multinational Enterprise, Macmillan,London.
194. Buckley P. J. A Critical View of Theories of the Multinational Enterprise / P. Buckley. – London: Basingstoke, 1985.
195. Buckley, P.J. / Lessard, D.R. (2005) ‘Regaining the edge for international business research’, Journal of International Business Studies, Vol. 36.

196. Burbules N. C. Paradoxes of the Web: The Ethical Dimensions of Credibility / Nicholas C. Burbules. – 2001.
197. Casson M. Global Research Strategy and International Competitiveness / M. Casson. – Oxford, 1991.
198. Cerny K. Making Local Knowledge Global: HBR: Vol. 74 / K. Cerny. – Vol. 3. – 1996. – P. 22–38.
199. Chakravarthy, B. S. / Perlmutter, H. V.: Strategic Planning for a Global Business. In: CJWB, Vol. 20,1985.
200. Child, J. (2000) ‘Theorizing about organizations cross-nationally’, Advances in International Comparative Management, Vol. 13.
201. Cheng, J.L.C. (1984) ‘Paradigm development and communication in scientific settings: a conting.
202. Cheng, J.L.C. (1991) ‘Toward a systems paradigm for MNC research: an organizational approach’, Advances in International Comparative Management, Vol. 6.
203. Chisnall P. Marketing: A Behavioural Analysis / P. Chisnall. – 2nd Edition. – London: McGraw-Hill Book Company, 1985.
204. Ciscel D. Galbraith’s Planning System as a substitute for Market / D.Ciscel // Journal of Economic Issues (Sacramento). – v. 18. – n. 2..
205. 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.
206. Cookson C. Emerging world on science fast-track / Clive Cookson. – Financial Times. – 2011. – March 28.
207. 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.
208. 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.
209. DeCarlo S. The World's Biggest Companies [Электронный ресурс] / DeCarlo S., Zajac B. – Режим доступа: [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).
210. Deresky H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures* / H. Deresky. – New York, 1994.
211. 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.
212. 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.
213. 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.
214. Dowling P. J. *International Dimensions of Human Resource Management* / P. J. Dowling, R. S. Schuler, D. E. Welch. – 2. Aufl. – Boston, 1994.
215. Y. Doz u. A. Laurent / P. Evans, E. Lank, A. Farquhar. – London, 1989. – P. 113–143.
216. Dunning J. H. *Internationalizing Porter's Diamond* / J. Dunning // *MIR*. – 1993. – Vol. 33. – Special Issue 2. – S. 7–17.
217. Dunning, J.H. (2004) 'An evolving paradigm of the economic determinants of international business activity', in Cheng, J.L.C. and Hitt, M.A. (Eds.): *Managing Multinationals in a Knowledge Economy*:



- Economics, Cultures and Human Resources, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford.
218. Dülfer E. Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. – München-Wien, 1997.
219. Egelhoff W. G. Organizing the Multinational Enterprise. An Information-Processing Perspective / W. G. Egelhoff. – Cambridge, 1988.
220. 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.
221. Eichengreen B. The Death-Defying Dollar [Электронный ресурс] / Barry Eichengreen. – Project Syndicate. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.project-syndicate.org/commentary/eichengreen10>.
222. 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.
223. 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.
224. Everling W. Die Stabsstelle «Beteiligungsverwaltung» in großen Unternehmungen // W. Everling. – 1979. – №8. – S. 435–440.
225. Export und Internationale Unternehmung: Handwörterbuch / Welge M. K. – Stuttgart, 1989.
226. Farmer R. International Business. An Operational Theory / R. Farmer, B. Richman. – Homewood, 1966. – P. 111.
227. Farmer, R.N. (1984) 'Preface', Advances in International Comparative Management, Vol. 1, pp.ix–xiv.

228. Fatehi K. *International Management: A Cross-cultural and Functional Perspective* / K. Fatehi. – Upper Saddle River, 1996.
229. Forsgren M. L. *Managing the Internationalization Process. The Swedish Case* / M. L. Forsgren. – London-New York, 1989.
230. Freeman R. E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston, 1984.
231. Ghoshal S. *Internal Differentiation within Multinational Corporations: SMR* / S. Ghoshal, R. Nohria. – Vol. 10. – 1989. – P. 323–337.
232. Ghoshal S. *Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations: SMR: Vol. 34* / S. Ghoshal, N. Nohria. – Vol. 2. – 1993. – P. 23–35.
233. *Global Risks 2011 Sixths Edition* / World Economic Forum. – [Электронный ресурс. Режим доступа: [http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/WEF\\_Global-Risks\\_2011.pdf](http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/WEF_Global-Risks_2011.pdf)].
234. Gosling T. *Ukraine's two-faced president.* – *Business New Europe.* – 2011. – February 9.
235. 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.
236. Guiso L. *Cultural Biases in Economic Exchange* / L. Guiso, P. Sapienza // *NBER Working Paper.* – 2005. – № 1105.
237. Haire M. *Cultural Patterns in the Role of the Manager* / M. Haire, E. E. Ghiselli, L. W. Porter // *Industrial Relations.* – 1963. – Vol. 12. – № 2.
238. Hake B. *Länderrisiko-Analysen – Werkzeug des Controllers* / B. Hake // *Controller Magazin.* – 1997. – 23. Jg., 4 – S. 240–242.
239. Hall E. T. *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese* / E. T. Hall, V. R. Hall – New York: Doubleday, 1987. – P. 137.
240. Hall E. T. *Understanding Cultural Differences. German, French and Americans* / E. T. Hall, M. R. Hall. – Yarmourth: Intercultural Press, 1990.

241. Halman L. The European Values Study: A Third Wave / L. Halman. – Tilburg: EVS WORC, 2001.
242. 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.
243. Hamel G. Managing Strategy Responsibility in the MNC: SMJ / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Vol. 4. – 1983. – P. 341–351.
244. Harris P. H. Managing Cultural Differences / P. H. Harris, R. T. Moran . – Houston TX usw, 1991. – (3. Aufl.).
245. Hedlund G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy: HRM: Vol. 25 / G. Hedlund. – Vol. 1. – 1986. – P. 9–35.
246. 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.
247. 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.
248. Hofstede G. The Colors of Collars / G. Hofstede // Columbia Journal of World Business 7. –1972. – Sept. – Oct.
249. Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theory Apply Abroad? / G. Hofstede // Organizational Dynamics. – 1980. – P.72–80.
250. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills: Sage, 1984.
251. Hofstede G. Culture's consequences – international differences in work related values / G. Hofsted. – Beverly Hills, London, New Dehli, 1988.
252. Hofstede G. Organizing for Cultural Diversity / G. Hofstede // European Management Journal. – 1989. – Vol. 7. № 4. – P. 262–263.

253. Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Dortmund, 1995.
254. Holtbrügge D. Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz / D. Holtbrügge. – Wiesbaden, 1995.
255. Holtbrügge D. Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland. Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte / D. Holtbrügge, M. K. Welge. – Wiesbaden, 1996. – S. 19-43.
256. Holtbrügge D. Perspektiven internationaler Unternehmenstätigkeit in der Postmoderne / D. Holtbrügge // Strategische Führung internationaler Unternehmen. Paradoxien, Strategien und Erfahrungen. – Wiesbaden, 1996. – S. 273–292.
257. Hulbert J. M. Managing the Multinational Subsidiary / J. M. Hulbert, W. K. Brandt. – New York, 1980.
258. Hünenber R. Internationales Marketing / R. Hünenber. – Landsberg, Lech, 1994.
259. Hymer, S. (1960) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, PhD Thesis, MIT (published 1976), Cambridge, MA.
260. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer. – Cambridge: MIT Press, 1996.
261. 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.
262. ITU World Telecommunication/ ICT Indicators database

263. Inglehart R. Kultureler Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt /R. Inglehart. –Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 1989.
264. Jacobs E. Navigating cultural difference / Emma Jacobs. – Financial Times. – 2010. – July 20.
265. 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.
266. Jeannet J.P. Global Marketing Strategies / J.P. Jeannet, H. D Hennessey. – 3rd Edition. – Boston, 1995.
267. 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.
268. 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.
269. Keller V. E. Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Management Forschung / V. Keller. – Bern-Stuttgart, 1982.
270. Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – Stuttgart, 1987. – S. 1285–1294.
271. Keller E. Kulturabhängigkeit der Führung: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer / E. Keller. – 2. Aufl. – Stuttgart, 1995. – S. 1297–1406.
272. Kenter M. E. Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften - Instrumente und Effizienz / M. E. Kenter. – Frankfurt, 1985.
273. Keynes J. M. An Open Letter To President Roosevelt [Электронный ресурс] / John Keynes // New York Times. –1933. – 16 December. – Режим доступа: <http://newdeal.feri.org/keynes2.htm>.

274. Klein H. J. Internationale Verbundproduktion. Integrierte Produktionssysteme internationaler Unternehmungen / H. J. Klein. – Gießen, 1993.
275. Kogut B. Research Notes and Communications – A Note on Global Strategies / B. Kogut // SMJ. – 1989. – Vol. 10. – P. 383-389.
276. Kolberg, W., Internationale Präsenzstrategien, Kiel, 1989.
277. Kopper E. Der globale Manager: ein kultureller Verwandlungskünstler / E. Kopper, R. Kiechl // Management Zeitschrift. – 1991. – 60. Jg., 2. – S. 61–64.
278. Kopper E. Multicultural Workgroups and Project Teams /E. Kopper // Bergemann N. (Hrsg.): Interkulturelles Management / N. Bergemann/. – Heidelberg, 1992.
279. 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.
280. Kotkin J. The New World Order / Joel Kotkin. – Newsweek. – 2010. – September 26.
281. Kotler P. Principles of Marketing: Prentice Hall International / P. Kotler, G. Armstrong. – Englewood Cliffs. – NJ, 1994.
282. Kroeber A. L. Culture: a critical review of concepts and definitions / A. L. Kroeber, C. Kluckhohn // Cambridge-Mass. – 1952.
283. Kroeber-Riel W. Zukünftige Strategien und Techniken der Werbung / W. Kroeber-Riel // zfbf.42. 6/90. 1990. –S. 481–491.
284. Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? – The New York Times. – 2009 – 2 September. Режим доступа: <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>.
285. Kuhn, T.S. (1962) The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press, Chicago.

286. 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.
287. Kurylyak V. Global Landscape of the Civilization of the World Economy: Assessment of Existing and Formation New / V. Kurylyak // Journal of European Economy. - 2010. - Vol. 9. - № 6.- P. 3 - 31.
288. Kurylyak V. Hospitality Management: textbook [для студентів вищих навч. закл.]. / V. Kurylyak, I. Tkhir – Ternopil, 2007 - 160 p.
289. Kurylyak V. Regional Aspects of the Ukrainian Market Openess and Attraction of European Investments / V. Kurylyak // The Problems of Economic Integration of Ukraine into the European Union: regional and socio-economic aspects. Materials of the Third International Scientific conference 14-16 September 1998. –Ternopil, 1998. - P. 218-223.
290. Kurylyak V. The Euro-Atlantic Forms in System of Formation of the New World Economic Order / V. Kurylyak // Journal of European Economy. - 2010. - Vol. 9. - № 5.- P. 365- 368.
291. Kurylyak V. Trust as a category of economic theory and international economics / V. Kurylyak // Актуальні проблеми міжнародних відносин: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 91. - Частина 2. – К.: Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Г. Шевченка. – С. 23-24.
292. Kurylyak V. Direckte Auslandsinvestitionen – eine Möglichkeit für die Unternehmensentwicklung in der Transformationswirtschaft der Ukraine / V. Kurylyak // Unternehmensentwicklung und Management. Internationales Wissenschaftliches Symposium „Management und Entwicklung“ 30 März - 1 April 2000.- Zürich: Versus Verlag AG, 2000. - S. 62-67.
293. Kurylyak V. Internet-Ökonomie – Triebkraft für Veränderungen im Firmenmanagement und in der gesellschaftlichen Entwicklung / V. Kurylyak // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen

- Vereinigung Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWWWW). – Berlin, August, 2002, S. 70-79.
294. Kurylyak V. Merkmale der Schaffung internationaler Teams: ukrainischer Aspekt / V. Kurylyak // Östliches Europa und Visionen paneuropäischer Entwicklung. Aspekte internationaler Wirtschaftsbeziehungen. Weltwirtschaft und Ukraine: konferenzbeiträge der Internationalen Wissenschaftskonferenz der Nationalen Wirtschaftsuniversität Ternopil (Ukraine). (Antalya (Türkei), 15 – 22 September 2007). – Berlin, Nr. 15, 2008, S. 169-179.
295. Kurylyak V. New world economic order: zivilization-cultural aspects / V. Kurylyak // Proceedings International Conference on Applied Economics 27 – 30 May 2009. - Kastoria-Greece, 2009. - P.360-365.
296. Kurylyak V. Neue wirtschaftliche Weltordnung: zivilisatorisch-kulturelle Aspekte / V. Kurylyak // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWWWW). – Berlin, Nr. 19, 2010, S. 83-94.
297. Kurylyak V. Global Economy in 21 century: estimations and tendencies and tendencies / V. Kurylyak // Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung Weltwirtschaft und Weltpolitik (IWWWW). – Berlin, № 24, 2010, S. 116 – 144.
298. Kurylyak V. Civilisation Aspects of the Global Economy: Tendencies and Development of the Theory / V. Kurylyak // Хоризонт 2020 пред икономическото знание и бизнеса. Юбилейна международна научнопрактическа конференция 7-8 октомври 2010. – В 2 т. – Т. II. - Свищов: «Ценов», 2010. – С. 203-213.
299. Kutschker M. Netzwerke internationaler Unternehmungen / M. Kutschker, M. Schmid // Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt. – Ingolstadt. – 1995. – Nr. 64.



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. 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.
302. 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.
303. Levitt T. The Globalization of Markets / T. Levitt // HBR. – 1983. – Vol. 61, 3. – P. 92–102.
304. Linke M.I. Konzeptionen für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte. Eine empirische Vergleichsstudie in deutschen und amerikanischen Unternehmungen. – Münster, 1995.
305. Linke M.I. Konzeptionen für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte. Eine empirische Vergleichsstudie in deutschen und amerikanischen Unternehmungen. – Münster, 1996.
306. 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.
307. Lodahl, J.B. / Gordon, G. (1973) 'The structure of scientific fields and the functioning of university graduate departments', American Sociological Review, Vol. 37.
308. 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.

309. Machungwa P. D. Work Motivation in a developing Countries / P. D. Machungwa, N. Schmitt // *Journal of Applied Psychology*. – 1983. – February. – P. 28–35.
310. Martinez J. I. Coordination Demands of International Strategies: JIBS: Vol. 22 / J. I. Martinez, J. C. Jarillo. – Vol. 3. – 1991. – P. 429–443.
311. Mead R. *International Management: Cross-Cultural Dimensions* / R. Mead. – Cambridge, 1994.
312. Meaning of Work International Research Team. *The meaning of Working: An International Perspective*. – London: Academic Press, 1985.
313. Meffert H. *Internationales Marketing* / H. Meffert, J. Althans. – Stuttgart-Berlin-Köln, 1982.
314. Meffert H. *Internationales Marketing-Management* / H. Meffert, J. Bolz. – Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer Verlag, 1988.
315. Meffert H. *Marketingstrategien, globale: HWInt*, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1989. – S. 1412–1427.
316. Meffert H. *Implementierungsprobleme globaler Strategien: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, hrsg. v. M.K. Welge / H. Meffert. – Stuttgart, 1990. – S. 93–115.
317. 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.
318. Meissner H. G. *Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem* / H. G. Meissner S. Gerbern // *BfuP*. – 1980. – 32. Jg., 3. – S. 217–228.
319. 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.
320. Miller, E.L. (1984) 'Comparative management conceptualization: an assessment', *Advances in International Comparative Management*, Vol. 1.

321. Miller, E.L. / Cheng, J.L.C. (1978) 'A closer look at the decision to accept an overseas position', *Management International Review*, Vol. 18.
322. Mintzberg H. *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations* / H. Mintzberg. – New York, 1989.
323. 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).
324. Müller B. *International Advertising. Communication Across Cultures* / B. Müller. – USA: Belmont, 1996.
325. 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.
326. Nagashima A. A. *Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products* / A. A. Nagashima // *Journal of Marketing*. – 1970. – Vol. 34, Jan.
327. Negandhi A. *Beyond Theory Z: Global Rationalization Strategies of American, German and Japanese Multinational Companies* / A. Negandhi, M. K. Welge. – Greenwich-London, 1984.
328. Nevett T. *Differences Between American and British Television Advertising: Explanations and Implications* / T. Nevett // *Journal of Advertising*. – 1992. – P. 61–71.
- 328a. Nevis E. C. *Cultural Assumption and Productivity: The United States and China* / E. C. Nevis // *Sloan Management Review*. – 1983. – Spring. – P. 17–29
329. Nieschlag R. *Marketing* / R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen. – Berlin: Dunker & Humboldt, 1991.

330. 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.
331. Nonaka I. Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Frankfurt a. M.-New York, 1997.
332. Onkvist S. International Marketing. Analysis and Strategy / S. Onkvist, J.J. Show. – New York: Macmillan Publishing Company, 1990.
333. Ott S. T. The organizational culture perspective / S. T. Ott. – Monterey: Brooks-Cole, 1989.
334. Paldam M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement / Martin Paldam // Journal of Economic Surveys. – 2000. –Vol. 14. – Is. 5. – P. 629–654.
335. Papanastassiou M. Technology Sourcing and the 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.
336. Pausenberger E. Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe / E. Pausenberger // Das Wirtschaftsstudium. – 1982. – №3.
337. Pausenberger E. Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe / E. Pausenberger // Das Wirtschaftsstudium. – 1982. – №7. – S. 118; Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / Porter M. E. – Wiesbaden, 1989.
338. Perlitz M. Die Risikoaufteilung zwischen Technologiegebern und Unternehmern in internationalen Technologieverträgen / M. Perlitz. – Stuttgart, 1981.

339. Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart-Jena, 1997.
340. Perlitz M. Internationales Management / M. Perlitz. – Stuttgart. – 2000.
341. Perlmutter, H.: The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: CJWB, Vol. 4, 1, 1969.
342. Plummer J.T. The Concept and Application of Life-Style Segmentation / J. T. Plummer // Journal of Marketing. –1974. – № 38. – P.33-37.
343. 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.
344. Poole M. Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity / M. Poole. – London, 1996.
345. Porter M. E. Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung / M. E. Porter. – Wiesbaden: Gabler, 1989.
346. Porter, M. E.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. In: Globaler Wettbewerb, hrsg. v. M. E. Porter. Wiesbaden 1989.
347. Porter M. E. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt / M. Porter. – München 1991.
348. 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.
349. Price, Don K. The scientific estate / Don K. Price. – Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 1965.
350. Posner M. V. Technical Change and International Trade / M. Posner // Oxford Economic Papers. – 1961. – Vol. 13, 3 –P. 323–341.

351. 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.
352. Prahalad C. K. The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision / C. K. Prahalad, Y. L. Doz. – New York, 1987.
353. 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.
354. 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.
355. 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.
356. 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.
357. Pye L. Chinese Commercial Negotiation Style / L. Pye. – Cambridge MA, 1982.
358. Reineke R. D. Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung / R. D. Reineke. – Wiesbaden, 1989
359. Rhinesmith S. H. A Manager's Guide to Globalization / S. H. Rhinesmith . – Homewood, IL: Business One Irwin, 1993.
360. Robock S. H. International Business and Multinational Enterprises. The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences / S. H. Robock, K. Simmonds. – Boston, Irwin.

361. Roth R. F. *International Marketing Communications* / R. F. Roth. – Chicago: Crain Books, 1982.
362. Rothman M. *Industrial Relations Around the World* / M. Rothman, D. R. Briscoe, R. C. D. Nacamulli. – Berlin-New York, 1993. – P. 1993.
363. Rugman A.M. (2005). *The regional Multinationals*, Cambridge University Press, Cambridge) (Heydebrand, W.V. (Ed.) (1973) *Comparative Organizations: The Results of Empirical Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
364. Rühl I. *Ein Benimm-Guide für die wichtigsten Handelspartner Deutschlands* / I. Rühl // *Der Karriereberater*. –1997. – Nr. 6.
365. Schaechter A., Stone M. R., Zelmer M. *Adopting Inflation Targeting: Practical Issues for Emerging Market Countries* [Электронный ресурс]. – International Monetary Fund: December 19, 2000. – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/pubs/nft/op/202/index.htm>.
366. Scherm T. *Internationales Personal Management* / Scherm T. – München-Wien, 1995.
367. Scholz C. *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen* / Scholz C. – 4. Aufl. – München. – 1994.
368. Schöllhammer H. *Personalwesen in multinationalen Unternehmen: HWP*, hrsg. v. E. Gaugier u. W. Weber / H. Schöllhammer. – 2. Aufl. – Stuttgart. – 1992.
369. Schroeder M. *Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien* / M. Schroeder. – München: Fischer Verlag, 1994.
370. 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 Paper 7730. – University Library of Munich. – 2007.

371. Shenkar, O. (2000) 'On the integration of comparative and international management', *Advances in International Comparative Management*, Vol. 13.
372. Shenkar, O. (2004) 'One more time: International business in a global economy', *Journal of International Business Studies*, Vol. 35.
373. Shulman S.). National Identity and Public Support for Political and Economic Reform in Ukraine / Stephen Shulman // *Slavic Review*. – 2005. – 64(1). – p. 59-87 [Інформаційний ресурс. Режим доступу: [www.jstor.org/stable/3650067](http://www.jstor.org/stable/3650067)].
374. Smith K. Cross-cultural Groups at Work / K. Smith, D. Berg // *European Management Journal*. – Febr. 1997. – Vol. 15. – No. 1.
375. Snowden, B. and Stonehouse, G. (2006) 'Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions, and firms', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37.
376. Soros G. Toward a Global Open Society / *The Atlantic Monthly*. – 1998. – January.
377. Soros G. True Europeans now need a 'Plan B' / *Financial Times*. – 2011. – 12 Jul.
378. Steffen S. Werbepolitik multinationaler Unternehmen / S. Steffen. – Berlin: Duncker & Humblot, 1982.
379. Stopford J. M. Managing the Multinational Enterprise / J. M. Stopford, L. T. Wells. – New York, 1972.
380. Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Berlin, 1991–1992.
381. Sydow J. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation / J. Sydow. – Wiesbaden, 1994.
382. Symington W. Learn Latin America's Culture / W. Symington // *The New York Times*. – 1983. – September 23.



383. Tallman, S. (2004) 'John Dunning's eclectic model and the beginnings of global strategy', in Cheng, J.L.C. and Hitt, M.A. (Eds.): *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Cultures and Human Resources*, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford.
384. 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.
385. Thompson J.D. *Organizations in Action* / J.D. Thompson. – New York, 1967.
386. Trice H. M. *The culture of work organizations* / H. M. Trice, J. M. Beyer. – Englewood Cliffs-N. J.: Prentice-Hall, 1992. – P. 2.
387. Trompenaars F. *Hanbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht* / F. Trompenaars. – Düsseldorf, 1993.
388. Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business* / F. Trompenaars. – London, 1993. – S. 110.
389. Truckman B. W. *Group composition and group performance of structured and unstructured tasks* / B. W. Truckman // *JESP*. – 1967. – Nr. 3.
390. Tung R. L. *How negotiate with the Japanese* / R. L. Tung // *California Management Review*. – 1984. – Vol.26, No 4. – P. 241–244.
391. 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.
392. Umland A. *Europe's path to Moscow leads through Kiev* / Andreas Umland // *EUobserver*. – 2011. – 24 April.

393. Usunier J.-C. G. Business Time Perceptions and national Cultures: a comparative Survey / J.-C. G. Usunier // In: Management International Review. – 1991. –f 3.
394. Usunier J. Interkulturelles Marketing / J. Usunier, B.Walliser. – Wiesbaden, 1993.
395. Vernon, R. (1966) 'International trade and international investment in the product cycle', Quarterly Journal of Economics, Vol. 80.
396. Vogt A. O. Korruption im Wirtschaftsleben. Eine betriebswirtschaftliche Schaden-Nutzen-Analyse / A. O. Vogt. – Wiesbaden, 1997. – (zugl. Diss., Mannheim 1996).
397. 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.
398. Watanabe S. Multinational Enterprises, Employment and Technology Adaptions: International Labour Review: Vol. 120 / Watanabe S. – Vol. 6. – 1981. – P. 693–710.
399. Weiss S. E. Negotiating with «Romans» / S. E. Weiss // Sloan Management Review. – Part 1. – 1994. – Vol.35. – No. 2. – P. 51–61.
400. Welge M. K. Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte / M.K. Welge, K. Macharzina. – Stuttgart, 1989. – S. 1590–1602.
401. Welge M.K. Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt / M.K. Welge. – Stuttgart, 1990.
402. Welge M. K. Planung. Prozesse-Strategien-Maßnahmen / M. Welge, A. Al-Laham Wiesbaden, 1992.
403. 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.

404. Werner, S. (2002) 'Recent developments in international management research: a review of 20 top management journals', *Journal of Management*, Vol. 28.
405. 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.
406. Williams K. S. *Behavioural Aspects of Marketing* / K. S. Williams. – London, Melbourne, Auckland: Heinemann Professional Publishing, 2001.
407. 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.
408. 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>].
409. 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.
410. Wirth E. *Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung* / E. Wirth – Wiesbaden, 1992.
411. Wirth E. *Vergütung von Expatriates: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*, hrsg. v. K. Macharzina u. J. Wolf / E. Wirth. – Stuttgart, 1996. – S. 373–389.
412. Wolf J. *Internationales Personalmanagement. Kontext-Koordinations-Erfolg* / J. Wolf. – Wiesbaden, 1994.
413. *World Economic Situation and Prospects 2011*. – New York: United Nations, 2011.

414. Wörner H. Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl / H. Wörner / Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. – Wiesbaden, 1997. – S. 195–207.
415. 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.
416. Yip, G. (1989) ‘Global strategy in a world of nations?’, Sloan Management Review, Fall, P. 29–41.
417. Yoshino M. Y. Japan's Multinational Enterprises / M. Y. Yoshino. – Cambridge, 1976.
418. Zakaria F. The Capitalist Manifesto: Greed is Good / Fareed Zakaria. – Newsweek. – 2009. – 12 June.
419. Zoellick S. The World Bank Group Beyond the Crisis. – Режим доступа:  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22340541~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>.
420. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/world/world.html>