

Список використаних джерел

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gov.ua>.

2. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки: кол. монографія за заг. ред. Желюк Т.Л. – Тернопіль: Крок, 2017. – 337 с.

3. Звіт про виконання госпдоговірної НДР "Розробка стратегії розвитку Скалатської міської об'єднаної територіальної громади " (№ державної реєстрації МПУ-17-2017) / Желюк Т.Л., Дудкіна О.П., Попович Т.М. та ін. – Тернопіль: ТНЕУ, 2017. – 98 с.

Аліна ЖУКОВСЬКА

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНИХ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР В КРОСКУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Активізація процесів глобалізації та інтеграції національних економік ставить перед вітчизняними підприємствами та організаціями нові виклики і загрози. Одним із таких викликів є необхідність налагодження співпраці не лише із представниками вітчизняного бізнесу, але і з бізнес-партнерами та інвесторами із зарубіжних країн. За цих умов особливої актуальності набуває не лише володіння іноземними мовами, але і обізнаність з національними звичаями, традиціями, культурними особливостями зарубіжних країн, володіння конкретними інструментами, методами та прийомами кроскультурного менеджменту.

Кроскультурний менеджмент – це нова галузь знань для України. У вітчизняній літературі під кроскультурним менеджментом розуміють сукупність різних рівнів культури в бізнес-середовищі, які базуються на управлінні відносинами, що виникають на перетині національних і організаційних культур [1, с. 9].

В умовах культурного різноманіття представникам вітчизняного бізнесу потрібно бути добре обізнаними із видами та національними моделями ділових культур. В кроскультурному менеджменті використовуються наступні моделі та класифікації національних ділових культур: модель голландського вченого Герта Хофстеде (*G. Hofstede*); модель американського вченого Едварда Холла (*E. Hall*); класифікація національних культур Фонса Тромпенаарса та Чарлза Хемпден-Тернера (*F. Trompenaars and C. Hampden-Turner*); модель Флоренса Клакхона та Фреда Стродбека (*Fl. Kluckhohn and F.L. Strodbeck*); класифікація національних культур грецького вченого Гаррі Тріандіса (*H. Triandis*);

класифікація національних культур Річарда Д. Льюїса (*Richard D. Lewis*); класифікація національних культур Річарда Р. Гестеланда (*R. Gesteland*); теорія культурної освіченості Е. Хірша (*E. Hirsch*); поділ культур Д. Пінто (*D. Pento*); концепція культури британського антрополога Мері Дуглас (*M. Douglas*); модель Р. Інглхарта (*R. F. Inglehart*) тощо.

Найбільш відомою концепцією культури в кроскультурному менеджменті є модель сприйняття системи цінностей голландського вченого Герта Хофстеде (*G. Hofstede*), яка характеризує поняття «культура» на основі чотирьох культурних параметрів: 1) дистанція влади (*Power Distance Index*) – це ступінь того, наскільки найменш впливові члени суспільства, установ і організацій приймають як даність той факт, що влада розподіляється нерівномірно; 2) індивідуалізм (*Individualism*) – це ступінь інтеграції індивідуумів в групи людей, колективи; 3) мужність (*Masculinity*) – співвідношення в суспільстві чоловічих і жіночих цінностей; 4) уникнення невизначеності (*Uncertainty Avoidance Index*) – толерантність суспільства до невизначеності і неоднозначності [2].

Американський вчений Едвард Холл (*E. Hall*) поділив ділові культури на: висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні; поліхронні та монохронні [3]. Висококонтекстуальним культурам (властиві: невиразна, прихована мова; багатозначні та численні паузи; важлива роль невербального спілкування; зайва надмірність інформації; відсутність практики відкритого висловлювання невдоволення при будь-яких умовах і результатах спілкування. До висококонтекстуальних культур відносять Південну і Західну Європу (Грецію, Італію, Португалію, Іспанію), Францію, Угорщину, Ірландію, Туреччину, країни Сходу (Китай, Філіппіни, Індію, Індонезію, Японію, Корею, Непал, Пакистан, Таїланд, В'єтнам), Латинську Америку (Бразилію), а також африканські країни. Висока контекстуальність була характерна для СРСР і збереглася в Росії [4, с. 100-101].

Низькоконтекстуальним культурам властиві: пряма і виразна манера мови; незначна частка невербальних форм спілкування; чітка і ясна оцінка всіх обговорюваних тем і питань; оцінка недомовленості як недостатня компетентність або слабка поінформованість співрозмовника; відкрите вираження невдоволення. Класичним прикладом низькоконтекстуальної культури є США. Людина оцінюється тут майже винятково на основі власних вчинків і досягнень. Крім США до країн із низькоконтекстуальною культурою належать скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія), Фінляндія, Голландія, Німеччина, Австралія, Великобританія, Ізраїль, Нова Зеландія, Швейцарія, Канада [4, с. 100-101].

В монохронних культурах (Великобританія, Німеччина, США, скандинавські країн) індивіди роблять одну справу в один проміжок часу, при цьому вони сконцентровані на своїй роботі, відчувають відповідальність за неї, дотримуються всіх домовленостей, намагаються не

заважати іншим людям, проявляють більше поваги до них, пунктуальні і підтримують переважно короткострокові міжособистісні відносини. Представники поліхронних культур (азіатські, латиноамериканські, арабські країни, південна Європа, Іспанія, Португалія), навпаки, роблять кілька справ одночасно, частіше переривають роботу, надають менше значення домовленостям про зустрічі, ніж людським взаєминам. Часто змінюють свої плани, більше цікавляться особистими справами, їх пунктуальність залежить від взаємин, вони схильні встановлювати тривалі відносини з іншими людьми.

Широке визнання отримала класифікація національних ділових культур Фонса Тромпенаарса та Чарлза Хемпден-Тернера (*F. Trompenaars and C. Hampden-Turner*). Ця модель відмінностей національних культур має сім вимірів, п'ять з яких стосуються відносин людей один із одним, один вимір – ставлення до часу, і один – до навколишнього середовища. Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер запропонували класифікувати ділові національні культури за п'ятьма вимірами: 1) універсалізм – партикуляризм (загальне – конкретне). За цим виміром культури поділяють на: універсальні (Канада, США, Великобританія, Австралія, Німеччина, Швеція, скандинавські країни,) і партикуляристські (країни Азії і Латинської Америки, Південної і Західної Європи, країни СНД); 2) досягнення – походження (чого досяг – хто ти є). За цим виміром культури поділяють на: культури досягнень (Австрія, США, Великобританія, Швейцарія, Мексика та Німеччина) та культури приналежності (Венесуела, Індонезія, Чилі, країни СНД); 3) індивідуалізм – колективізм (особа – колектив). За цим виміром культури поділяють на: культури з високим значенням індексу індивідуалізму (США, Чехія, Словаччина, Мексика, Аргентина і країни СНД) та культури з низьким значенням індексу індивідуалізму; 4) афективність – нейтральність (вираження емоцій – стримування емоцій). За цим виміром культури поділяють на: афективні (емоційні) (США, Італія, Мексика, Голландія та Швейцарія) та нейтральні (беземоційні) (Японія, Швеція та Данія); 5) специфічність – дифузність (високий контекст – низький контекст). За цим виміром культури поділяють на: специфічні (культури з великим суспільним простором і меншим особистим) (США, Великобританія та Швейцарія) та дифузні (культури з великим особистим простором і меншим суспільним) (Венесуела, КНР та Іспанія); 6) розуміння часу і ставлення до нього. За цим виміром культури поділяють на: культури з послідовним підходом (вважається, що час іде від минулого до майбутнього, кожен момент часу є унікальним і неповторним) (США, Італія та Німеччина) та культури з синхронним підходом (засновані на концепції тимчасових циклів) (Венесуела, Індонезія та Іспанія); 7) ставлення до навколишнього середовища. За цим виміром культури поділяють на: культури внутрішньо керовані (представники вірять у можливість контролю одержуваних

результатів) та культури зовнішньо керовані (представники вважають, що події йдуть своєю чергою і до цього можна тільки пристосовуватися).

Поділ культур в моделі Флоренса Клакхона і Фреда Стродбека (*Fl. Kluckhohn and F.L. Strodbeck*) здійснений на основі таких параметрів, як: 1) ставлення до природи; 2) ставлення до часу; 3) внутрішня природа людини; 4) орієнтація діяльності; 5) спрямованість відповідальності; 6) концепція зростання. Згідно з цією моделлю природа людини мінлива або визначена, що зумовлено її спадковістю або соціальним статусом. Людина може бути переконана, що самостійно формує своє життя або що воно наперед визначено. У «суспільствах довіри» (людська суть – добро) і в «суспільствах недовіри» (людська суть – зло) по різному відповідають на ці питання [5, с. 141–142].

Отже, володіння та вміле використання вітчизняними підприємствами методів, інструментів та прийомів кроскультурного менеджменту є необхідною умовою для проведення конкурентної боротьби і виведення продукції на внутрішні і закордонні ринки, оскільки ці знання досить важко виявити та скопіювати, тому вони стають втіленням унікальних конкурентних переваг компанії, що дасть змогу їй міцно закріпитися на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Філатова Л.С. Кроскультурний менеджмент в міжнародному бізнесі / Л.С. Філатова, І.І. Околіта // Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017. - № 2 (07). – С. 8-12. – Режим доступу : <http://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/19016>.
2. Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. U. K. : Harper Collins Publishers. 1994. – P. 5-6.
3. Hall ET Beyond Culture. NY: Anchor Press, 1976.
4. Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации / А.П. Садохин. – М.: Высшая школа, 2005. – 310 с.
5. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480 с.

Василь ЗДРЕНИК

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

РЕВЕРСНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРОПОТОКІВ

Економічні перетворення, які відбуваються в сучасній економіці, передбачають розширення ринкових принципів господарювання на всіх рівнях регулювання і управління підприємством. Тому широке застосування