МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМЕНІ Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

«МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ»
(конспект лекцій)

Тернопіль
2015

Загальні положення

Зростаюча глобалізація, з одного боку, принесла ряд безперечних переваг (витратні переваги, завоювання нових ринків, доступ до ноу-хау, диверсифікація ризиків) підприємствам, котрі працюють на міжнародних ринках, а з іншого боку – ускладнила їхні завдання, оскільки доводиться враховувати існування різноманітних культур. Те, що можна з легкістю здійснювати на національному ринку, де культурні особливості відомі, зовсім інакше проявляється на глобальній арені. Тут підприємство має справу з представниками різних культур, які думають, розмовляють і ведуть справи зовсім іншим, незвичним способом, що призводить до проблем і спричиняє конфлікти. Цей факт ускладнює організацію і формулювання всіх заходів підприємства.

У міжкультурному середовищі підприємства та інші організації стикаються з новими вимогами. Виправдані на батьківщині методи та інструменти менеджменту не функціонують за кордоном або функціонують не у повній мірі. Будь-яка міжнародна економічна діяльність – у межах відкриття філії, злиття і поглинання, створення спільного підприємства або ведення експортної діяльності – обов'язково підлягає впливу змінних міжкультурних детермінантів.

Очевидно, що глобальна, міжкультурна політика підприємства являє собою суттєвий виклик для науки взагалі. Проблеми, які можуть виникати в даному контексті, вирішують науки, що займаються культурою і економікою в найширшому розумінні. Серед них варто відзначити економіку і організацію виробництва, культурну антропологію, політологію, культурно-порівняльну психологію, науку про комунікацію і релігієзнавство. Саме на стику цих та інших наук можна з'ясувати проблему впливу іншого культурного середовища на політику підприємства. Якраз на перехресті різних наукових дисциплін можна винайти методи управління міжкультурними відносинами у сфері економіки.

Міжкультурний менеджмент займається вивченням функціональних, структурних і персональних управлінських процесів, вирішенням культурно обумовлених проблем у менеджменті шляхом розробки відповідних пропозицій з метою ефективної міжкультурної взаємодії.

Мета і завдання дисципліни

Метою викладання дисципліни «Міжкультурний менеджмент» є формування системи знань і практичних навичок щодо використання концепцій міжкультурного менеджменту у діяльності багатонаціональних підприємств.

Завданнями вивчення дисципліни є теоретична і практична підготовка магістрів з наступних питань:

- вивчення теоретичних основ міжкультурного менеджменту, пов'язаних із процесами глобалізації та інтернаціоналізації, розвитком різноманітних форм міжнародного бізнесу, формуванням національних і регіональних шкіл менеджменту в різних країнах, а також особливостей менеджменту в міжнародних компаніях за участю українських підприємств;
- вивчення культурного впливу на організацію тобто культурних відмінностей і того, яким чином ці відмінності систематично впливають на організацію; як працівники можуть виявити культурні відмінності в межах свого робочого оточення;
- вивчення шляхів вирішення міжкультурних проблем і організаційного розвитку;
- засвоєння динаміки міжкультурних команд, основ мотивації, керівництва та прийняття рішень на основі інтернаціональної перспективи;
- вивчення узагальненого міжнародного підходу до конфлікт-менеджменту і ведення переговорів.
- Засвоєння проблем менеджменту людських ресурсів, які виникають в управлінні міжнародної кар'єри.

Тема1.

Культура і менеджмент

1.1. Глобальна стратегія і культура.
1.2. Концепція культури.
1.3. Елементи культури.
1.4. Аспекти культури.

1.1. Глобальна стратегія і культура

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

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

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

Нині нема загальноприйнятого визначення транснаціональної корпорації (ТНК). В економічній літературі поряд із вказаним терміном як синоніми вжито поняття «транснаціональна компанія», «багатонаціональна корпорація», «багатонаціональна компанія», «мультинаціональна корпорація» тощо. Вчені визначають три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК, а саме: структурний критерій, критерій результативності та критерій поведінки.

За **структурним критерієм** ТНК – фірма, що має власні філії у двох і більше країнах (за деякими дослідженнями – щонайменше у шести країнах), або фірма, власники або керівники якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролює штаб-квартира, що знаходиться в одній країні. Саме з огляду на її місце розташування ТНК називають американськими, німецькими чи японськими).

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

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

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

1.2. Концепція культури

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» [11, P. 1].

У науковій літературі наведено багато визначень і характеристик культури різних вчених (див. табл. 1.1).

Відомий голландський вчений Г. Хофстеде визначає культуру як особливу для спільноти, колективно створену систему цінностей, які поділяють її члени [3, P. 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.

Таблиця 1.1.

Концепції культури висунуті відомими вченими

А. Кребер	Накопичені цінності, ідеї та інші символічні системи, що

і С. Клакхон	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

1.3. Елементи культури

Якщо спостерігати іншу культуру ззовні, то вона, можливо, не відкриється спостерігачеві. У даному разі краще спочатку розглянути окремі елементи культури. Такий спосіб спостереження може привести до того, що Ви пізнаєте «таємницю», що за поведінкою іноземного партнера стоїть певна логіка і мотивація. Трьома найважливішими елементами, що визначають культуру, є мова, релігія і культурні цінності (такі, наприклад, як питання: про яке суспільство йдеться – колективістське або індивідуалістичне?).

1.4. Аспекти культури

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:

Виміри культурної орієнтації.

Культурний вимір	Культурна орієнтація у США	Контрастна культурна орієнтація
Суть особистості	Поєднання добра і зла	Домінування добра Домінування зла
Приклад	*Наголошено на розвитку і професійному зростанні, створено умови для вдосконалення працівниками вмінь і навичок*	*Зміни неможливі. Наголошено на відборі і відповідності особи, тобто здійснюється відбір відповідної людини для визначеної посади*
Відношення до природи	Люди домінують над природою	Гармонія Підкорення
Приклад	*Рішення приймають з метою пристосування природи до потреб людини*	*Рішення приймають з метою захисту природи, забезпечуючи при цьому задоволення людських потреб*
Відношення до інших людей	Індивідуалізм	Колективізм
Приклад	*Менеджер персоналу вивчає освітні здобутки і професійні досягнення кандидатів для відбору найбільш кваліфікованого на відповідну посаду*	*Менеджер персоналу здійснює відбір на роботу родичів і друзів працівників фірми*
Вид активності	Діяльність	Буття
Приклад	*Люди інтенсивно працюють з метою досягнення певної мети, максимізуючи при цьому обсяг робіт*	*Люди працюють стільки часу, щоб забезпечити нормальний життєвий рівень. При цьому вони максимізують обсяг роботи*
Концепція простору	Приватний	Суспільний
	Зустрічі та наради відбуваються у великих офісах за зачиненими дверима з найменшою кількістю перерв	*Наради проводять в офісах невеликих розмірів з відчиненими дверима і з великою кількістю перерв*
Концепція часу	Майбутній/теперішній	Минулий/теперішній

Приклад	*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*	*Політика компанії поточного року відображає політичні рішення 10-річної давності*

Джерело: [1, P. 19].

Тема 2.

Культурні виміри

2.1. Поняття культурних вимірів.
Методологія Г. Хофстеде.
2.2. Культурні виміри Ф. Тромпенаарса.
2.3. Поняття міжкультурного менеджменту.

2.1. Поняття культурних вимірів. Методологія Г. Хофстеде

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**.

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.

2.2. Культурні виміри Ф. Тромпенаарса

Ф. Тромпенаарс у своїй теорії 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 [22, P. 49]. Абревіатури досліджуваних країн подані далі (табл. 2.6).

Культурні виміри Ф. Тромпенаарса:

1. Універсалізм / партикуляризм (конкретність) – соціальні проти особистих обов'язків.
2. Індивідуалізм / колективізм – особистісні потреби на противагу цілей групи.

3. Нейтральні відносини / афективні – емоційна орієнтація у стосунках.
4. Специфічні відносини / дифузні – рівень втягнутості у відносини.
5. Результат / спостереження – узаконення влади і статусу.

Таблиця 2.6.

2.3. Поняття міжкультурного менеджменту

Міжкультурний менеджмент займається вивченням функціональних, структурних і персональних управлінських процесів, вирішенням культурно обумовлених проблем у менеджменті шляхом розробки відповідних пропозицій з метою ефективної міжкультурної взаємодії.

Розділ 3.

Міжкультурні комунікації

3.1. Культура і міжособові комунікації.
3.2. Вербальна комунікація.
3.3. Невербальна комунікація.
3.4. Типові непорозуміння у міжкультурних комунікаціях.
3.5. Адаптація до інших культурних умов.

3.1. Культура і міжособові комунікації

Процес комунікації – це спілкування, обмін повідомленнями: спроба певної особи пояснити, що вона має на увазі. Він передбачає будь-яку поведінку, що сприймає та інтерпретує інша людина, і включає як вербальні (слова), так і невербальні (тон голосу, вираз обличчя, поведінка) повідомлення. Вони можуть бути надіслані свідомо і несвідомо, оскільки спілкування це складний, багаторівневий і динамічний процес.

Процес міжкультурної комунікації базується на такому самому механізмі та має таку саму логічну побудову, що й комунікаційний процес. У процесі комунікації з метою взаємодії представників різних культур використовують вище описаний спосіб передачі будь-яких повідомлень. Оскільки процес комунікації є процесом кодування інформації в символи та їх розкодування, що ґрунтується на культурних особливостях сторін, які спілкуються, шанси коректної передачі повідомлення в представників різних культур без необхідного вивчення цих культур є незначними.

Міжкультурна комунікація виникає, якщо особа, яка є представником однієї культури, відправляє повідомлення особі іншої культури. Деформована міжкультурна комунікація виникає тоді, якщо адресат отримує не те повідомлення, закодоване відправником у символи, котрі перший розуміє по-іншому. За значних культурних відмінностей відправника повідомлення та адресата зростає імовірність деформованої комунікації.

3.2. Вербальна комунікація

Мова і мовлення є засобом спілкування між людьми. Будь-який процес комунікації здійснюється за допомогою слів, текстів, що сприймаються візуально, символів, жестів, міміки тощо. Відповідно розрізняють два види комунікації: вербальну і невербальну.

3.3. Невербальна комунікація

Невербальна комунікація – це процес передачі повідомлень за допомогою таких засобів, як мова тіла, з використанням фізичного простору.

Загальними категоріями, що дуже важливі для вивчення міжкультурної комунікації, є кінетика, проксиміка, хронеміка і хроматика.

Кінетика вивчає процес комунікації, що відбувається за допомогою мови тіла і жестів обличчя.

Проксиміка вивчає способи використання людьми фізичного простору для передачі повідомлень.

Хронеміка досліджує використання часу в певній культурі. Визначають таких два типи застосування часу: монохронну і поліхронну часову орієнтацію.

Хроматика вивчає спосіб використання кольорів для обміну повідомленнями

3.4. Типові непорозуміння у міжкультурних комунікаціях

Міжкультурна комунікація буде успішною за умови, якщо спроба пристосуватись до культурних умов, які змінилися, буде вдалою, що дасть змогу усунути напругу і удосконалити взаєморозуміння.

Прикладом типових міжкультурних непорозумінь і деформованої комунікації, відомих із вербального спілкування, є проблеми розуміння стандартної і літературної мов, діалектів або «вербальних комунікативних стилів». Подолати ці міжкультурні бар'єри можна з допомогою перекладачів, які, крім перекладу мовних кодів, спроможні також розшифрувати культурні коди і різні види поведінки та їх правильно інтерпретувати.

Поряд з проблемами вербальної комунікації в процесі міжкультурного спілкування виникають проблеми невербального характеру, тобто розуміння і трактування міміки, жестів, процесів контактування очима чи тілом, використання простору тощо.

Багато непорозумінь може виникати через відмінні правила у поведінці представників різних культур. Це стосується відмінностей щодо використання часу та інших правил, вироблених в одній культурі, а застосовуваних в іншій.

3.5. Адаптація до інших культурних умов

Складність мови, недостатні соціальні контакти і незрозуміла для іноземця поведінка жителів певної країни – фактори, що перешкоджають налагодженню міжкультурного комунікаційного процесу. *Культурний шок* від перебування за кордоном слід розглядати не як несподіваний стан людини, а як поступово наростаючу зміну настрою. Розчарування буде незначним, якщо вищевказані психологічні, національні і культурні особливості жителів країни перебування іноземець вивчив вчасно. Таким чином, у нього формується реальне уявлення про країну перебування, і ця людина стає морально готовою до «недоліків» іншої культури. Фаза культурного шоку – найбільш небезпечний період культурної адаптації, тому що під час нього іноземець вирішує, чи можливе і як довго можливе його високоефективне перебування в інших культурних умовах.

Якщо людина, не зважаючи на розчарування, продовжує жити і працювати в іншій країні, то адаптація до її культури відбувається по-різному. Отож, наведемо основні з них.

Альтернатива 1. **Особливості іншої культури людина не бере до уваги.**

Особа визнає лише власні культурні уявлення і намагається вирішити всі конфлікти відповідно до морально-етичних норм країни, з якої вона походить. Це призводить до стресу, зарозумілості й агресивності у ставленні до представників країни перебування. Цю людину вони не сприймають, що ще більше посилює її негативне сприйняття їхньої культури. Наслідок цього процесу: людина спілкується лише з представниками своєї культури в клубах або в місцях їхнього проживання. Так, розподіл кварталів Нью-Йорка за культурною належністю свідчить про те, що такий варіант розвитку подій є доволі поширеним. У даному разі вести мову про культуру компетентність людини в особливостях країни перебування не доводиться.

Альтернатива 2. **Людина балансує на межі двох культур.**

Особа з космополітичними поглядами зберігає зв'язок з обома культурами. Вона має достатній рівень самосвідомості, щоб зберігати цінності власної культури, проте ця людина також компетентна в особливостях культур різних країн, тому здатна зрозуміти інші культури і виявляти терпимість та чутливість при спілкуванні з їх представниками. Якщо особі за таких умов вдається знайти правильне співвідношення між культурною інтеграцією і диференціацією, то такий підхід можна вважати найбільш продуктивним при налагодженні контактів у країні перебування. Людина з космополітичними поглядами не ігнорує культурні відмінності і не робить спроби їх мінімізувати. Вона намагається досягти максимальної ефективності від комунікаційного процесу, використовуючи переваги кожної з двох культур.

Альтернатива 3. **Людина повністю інтегрується в іншу культуру.**

Цінності власної культури людина відкидає взагалі. Вона настільки добре оволодіває мовою країни перебування і переймає її стиль життя, що сторонній спостерігач не помічає ніякої різниці між нею і жителями цієї країни.

Такий варіант поведінки людини трапляється дуже рідко і, як правило, пов'язаний з її довготривалими особистими контактами з представниками цієї культури. Керівництву підприємства, яке дало відрядження такому працівникові за кордон, контакт з ним підтримувати доволі складно, тому що існує загроза послаблення зв'язків цього працівника з підприємством, на якому він працює, і така особа починає виявляти недостатній ступінь лояльності. Якщо спочатку можна вести мову про компетентність у різних культурах, то з часом людина її втрачає. Використання надалі вмінь і навичок такого працівника в інших культурним умовах стає мало перспективним.

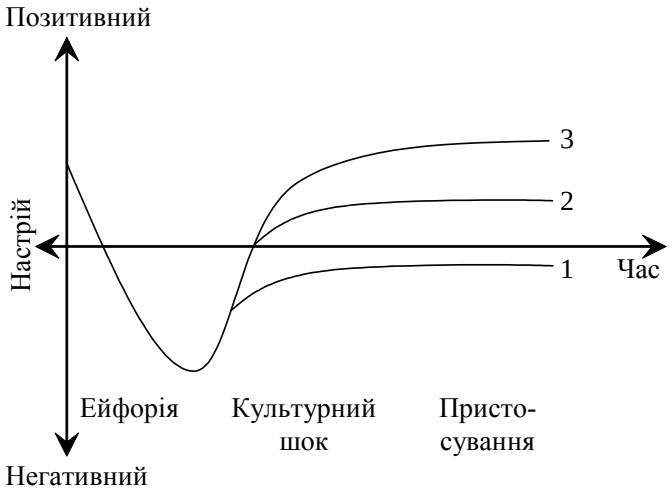

Рис. 3.5. **Крива адаптації людини до інших культурних умов.**

І-й етап *(вершина U-подібної кривої) – захоплення новою культурою*. Бізнесмени, які недовго перебувають за кордоном, можуть так і залишатися на цьому етапі.

ІІ-й етап – *втрата ілюзій*. Через деякий час вже не такими романтичними видаються щоденні проблеми. Це, наприклад, пошук таксі людиною, яка не знає, де знаходиться його стоянка, або намагання порозумітися з представниками іншої культури за допомогою обмеженого запасу слів.

ІІІ-й етап *(нижня частина U-подібної кривої) – культурний шок* – крах надій і невпевненість, причиною яких є незнайоме культурне середовище. Ведучи мову про культурний шок, треба зауважити, що його переживали практично всі менеджери, які перебували за кордоном. Найбільш продуктивні з них відчувають найсильніший культурний шок, а менеджери, ефективність роботи яких оцінено як незначну, піддаються незначному культурному шоку або його не відчувають взагалі.

IV-й етап – *адаптація до умов життя в іншій країні*.

Культурний шок може виникати також при *поверненні у власну країну* із зарубіжного відрядження, під час якого людина звикла до окремих ознак іншої культури й оцінила їх, налагодила соціальні контакти, котрі тепер вона змушена перервати. Все це посилює розчарування, що виникає, коли людина усвідомлює, що соціальні контакти у власній країні перервано, а на роботі виявляється, що:

- за її відсутності колеги зробили кар'єру;
- її повернення супроводжується заздрощами і відмежуванням колег;
- нові завдання видаються менш цікавими, ніж ті, які було поставлено за кордоном.

Тема 4.

Значення культурних відмінностей для міжнародної маркетингової комунікації

4.1 Проблема розробки оптимальної стратегії міжнародного маркетингу. Стратегічні альтернативи міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики.

4.2 .Роль культурного впливу на поведінку споживачів. Культура як важливий фактор маркетингового середовища. Соціально-культурні детермінанти поведінки споживачів.

4.3 Соціально-організаційний вимір соціально-культурного середовища.

4.4 Демографічний вимір соціально-культурного середовища.

4.5 Нормативний вимір соціально-культурного середовища.

4.1. Проблема розробки оптимальної стратегії міжнародного маркетингу. Стратегічні альтернативи міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики

Дискусія щодо культурних відмінностей у маркетингу означає 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 [10, P. 73–84].

Згідно з дослідженням Кігана (1969 р.), розроблено 5 стратегій міжнародної маркетингової комунікації (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1.

Стратегічні альтернативи міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики

Комунікація	Продукт		
	Незмінений	Модифікований	Новий
Незмінена	1. Звичайне розширення	3. Модифікація продукту	5. Створення нового продукту
Модифікована	2. Модифікація комунікації	4. Подвійна модифікація	

Альтернатива 1: *Звичайне розширення.* Ця стратегія полягає у виході на світовий ринок з ідентичними товарами й однаковою стратегією комунікації.

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.

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.

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.

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.

4.2. Роль культурного впливу на поведінку споживачів. Культура як важливий фактор маркетингового середовища. Соціально-культурні детермінанти поведінки споживачів

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.

4.3. Соціально-організаційний вимір соціально-культурного середовища

Субкультури і соціальні верстви. Вікові групи

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. Слід зазначити, що люди старшого віку також викликають інтерес у маркетологів як

субкультури зі специфічними потребами і поведінкою. Роль цих споживачів зростає з огляду на збільшення чисельності людей старшого віку у промислово розвинутих країнах Заходу, а також тому, що виникає можливість запропонувати для цього ринку певні продукти (фармацевтичні товари або косметичні засоби).

Етнічні групи

Значення такого фактора, як «етнічна група», можна показати на прикладі США, де американці іспанського походження й афроамериканці є представниками двох субкультур, що відіграють важливу роль при здійсненні маркетингу в цій країні. Американці іспанського походження представляють другу за розмірами національну меншину у США, яка швидкими темпами зростає. Ще однією важливою для маркетологів цієї країни є субкультура афроамериканців котрі становлять близько 12% населення США.

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.

Конфесійні общини

Вплив 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.

Географічні реґіони

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 реґіональні 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 реґіоні навколо столиці.

Соціальні верстви

Майже всі культури мають певну структуру, яку формують 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.

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.

Роль сім'ї

Між різними культурами існує ряд відмінностей щодо ролі сім'ї, кількості її членів, професійної зайнятості жінок і ролі різних членів сім'ї в процесі прийняття рішення про купівлю необхідних продуктів. Якщо розглядати типовий склад сім'ї або розмір домашнього господарства у промислових країнах Заходу, то структуру сім'ї можна охарактеризувати так: більшість людей живе окремо, спостерігається велика кількість розлучень, зростає кількість людей, які самостійно виховують дітей, середній розмір домашнього господарства зменшується, вікова структура населення змінюється в напрямку збільшення кількості людей похилого віку, зменшується кількість традиційних сімейних домашніх господарств, професійна зайнятість жінок служить важливим фактором для народного господарства.

Роль лідера

Основна функція лідера 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).

4.4. Демографічний вимір соціально-культурного середовища

До найважливіших демографічних показників міжнародних ринків споживачів належать дохід на душу населення, загальна кількість населення й обсяг споживання необхідних продуктів за певний період часу. За допомогою них можна визначити ринковий потенціал відповідного іноземного ринку. Крім цього, слід вказати, що для диференційованого маркетингу недостатньо визначити лише відмінності між різними вітчизняними ринками на основі вищеназваних категорій, а необхідно обґрунтувати ці відмінності відповідно до культурного контексту. До того ж між різними міжнародними ринками можна простежити відмінності щодо освітнього рівня споживачів. Інший важливий демографічний показник – дохід на душу населення певної країни.

4.5. Нормативний вимір соціально-культурного середовища

Потреби, мотиви, точки зору

Особливий інтерес для дослідження у фахівців з міжнародного маркетингу викликають потреби і мотиви споживачів – спонукальна сила поведінки людей.

Поряд з потребами і мотивами населення особливе значення має ставлення споживачів до різних продуктів та підприємств-виробників з різних країн.

Різні стилі життя споживачів

«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).

Тема 5.

Менеджмент культурних відмінностей в окремих галузях маркетингової комунікації: міжнародна реклама

5.1. Мета (цілі) і стратегія міжнародної рекламної політики.
5.2. Продукт і фірма як об'єкти реклами. Національний імідж продукту на іноземному ринку.
5.3. Прийняття рішень щодо міжнародної реклами. Діяльність національної і міжнародної рекламних агенцій.
5.4. Розробка і реалізація культурно адаптованої концепції реклами. Конструювання повідомлення у міжнародній рекламі.
5.5. Вибір засобів масової інформації у міжнародному маркетингу.
5.6. Політико-правові обмеження міжнародної реклами.

5.1. Мета (цілі) і стратегія міжнародної рекламної політики

Реклама – найважливіший інструмент маркетингової комунікації в міжнародному масштабі. Загальна проблема полягає в тому, до якої міри необхідно адаптувати рекламу на міжнародному ринку до специфічних особливостей ринків різних країн. Основне завдання міжнародної рекламної кампанії – розробка комплексної рекламної концепції. При цьому передусім потрібно вживати деяких заходів, що є необхідними для планування і реалізації міжнародної рекламної політики. Зокрема, це: аналіз вихідної ситуації, формулювання мети рекламної політики, розробка змісту реклами, вибір носіїв реклами, координація і контроль перебігу рекламної кампанії.

Підприємство може вибирати одну з трьох стратегій для реалізації міжнародної рекламної концепції:

- ведення міжнародної стандартизованої кампанії;
- ведення міжнародної диференційованої кампанії;
- ведення міжнародної комбінованої кампанії [3, Р. 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.

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.

5.2. Продукт і фірма як об'єкти реклами. Національний імідж продукту на іноземному ринку

Розрізняють залежні і незалежні від культури продукти. Культурну залежність певного продукту розуміють як те, до якої міри він є частиною певної національної культури і яким чином його споживчі якості змінюються від однієї країни до іншої. На залежні від культури продукти впливають культурні норми, стилі життя і цінності певної країни, і тому для них може бути неприйнятною стандартизована рекламна кампанія. Такими продуктами М. Портер називає «продукти споживання з коротким життєвим циклом», особливо продукти харчування і промислові продукти

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

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.

Важливе завдання міжкультурних досліджень у галузі рекламної діяльності полягає у вивчені як іміджу підприємства, так й іміджу продуктів, розрекламованих на відповідних іноземних ринках. Якщо при дослідженні виявляється, що імідж фірми позитивний і що у цільової групи продукт асоціюється з виробником, то в такому разі підприємство має зважити на те, чи потрібно використовувати асоціацію «товар – фірма» для підвищення іміджу цього підприємства.

5.3. Прийняття рішень щодо міжнародної реклами. Діяльність національної і міжнародної рекламних агенцій

Успіх рекламної кампанії значною мірою залежить від того, як і наскільки залучені рекламні агенції до розробки концепції міжнародної реклами. Цей аспект набуває особливого значення, тому що велика кількість ТНК менше співпрацює з міжнародними рекламними агенціями (їхня мережа охоплює весь світ), а для більшості найвпливовіших рекламних агенцій світу батьківщиною є США.

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*).

5.4. Розробка і реалізація культурно адаптованої концепції реклами. Конструювання повідомлення у міжнародній рекламі

Основними причинами, що можуть негативно вплинути на ефективність міжнародної реклами, є такі:

- комунікаційне повідомлення не досягло бажаного адресата *(незрозуміле повідомлення, мовні бар'єри, обмежена широта охоплення засобів масової інформації);*
- комунікаційне повідомлення не було сприйнято правильно *(недостатнє врахування і часткове розуміння культурного та суспільного середовищ адресата);*

- комунікаційне повідомлення було сприйнято правильно, проте воно не мотивує адресата до бажаних дій *(помилки в оцінюванні мотивів цільової групи)*.

Вагому роль при конструюванні рекламних повідомлень відіграє безпосереднє висловлювання про рекламний об'єкт. При цьому важливим є вибір тональності, в якій буде передано повідомлення. Як елементи його конструювання виділяють гумор, еротику, страх і гру акторів.

При конструюванні рекламного повідомлення до участі у ньому залучають зірок сцени, експертів і типових споживачів.

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.

Особливу вагу для адаптації невербальних елементів оформлення міжнародної реклами мають різні значення, яких споживачі надають символам, зображенням й естетиці, використовуваним у рекламі. При цьому слід враховувати основні міжкультурні відмінності у невербальній комунікації.

Культурно обумовлена адаптація необхідна також з огляду на різне ставлення до еротичної привабливості і сексуальності.

Культурно обумовлена адаптація також необхідна з огляду на міжкультурні відмінності у використанні гумору.

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.

Пристосування вербальних елементів оформлення

При використанні *вербального оформлення* у рекламному повідомленні необхідно зрозуміло подавати висловлювання. У країнах з високим рівнем неграмотності недоцільно подавати повне текстове оформлення. Тут краще використовувати більше ілюстрацій та символів, рекламні щити, кіно, радіо і т. ін.

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, слід уникати використання найвищих ступенів порівняння і робити наголос на діловій (об'єктивній) інформації.

Інший важливий компонент міжнародної реклами – свідоме використання іноземних мов як стилістичного засобу.

5.5. Вибір засобів масової інформації у міжнародному маркетингу

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. Доступність засобів масової інформації значною мірою залежить від економічного розвитку й освітнього рівня громадян визначеної країни.

Засоби масової інформації, що діють у міжнародному масштабі, мають межі поширення інформації внаслідок існування мовних бар'єрів, тому сфера впливу цих засобів на населення певної країни обмежена мовним середовищем. Виняток становлять лише популярні друковані засоби масової інформації, що діють у міжнародному масштабі і є англомовними.

Міжнародні друковані засоби масової інформації, як правило, розраховані на певну суспільну верству населення, яка має фінансові можливості, володіє мовою, котрою послуговуються автори при написанні текстів до таких видань, і виявляє інтерес до них. Що стосується підприємств або видів продуктів, які рекламують у міжнародних виданнях, то це переважно як правило, фірми, що обслуговують туристичний сектор (наприклад, авіакомпанії), продукція автомобільної індустрії, банки, телекомунікаційні і електронні фірми, виробники алкогольних та ексклюзивних продуктів.

Частка окремих засобів масової інформації *у* загальних витратах на рекламну кампанію сильно варіюється у міжнародному масштабі.

5.6. Політико-правові обмеження міжнародної реклами

Обмеження, накладені на рекламну діяльність, відрізняються 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:

На оформлення рекламних повідомлень впливають державні закони і постанови, а також добровільні самообмеження керівників підприємств і рекламних агенцій. При цьому важливу роль відіграє аморальна (створення психологічного примусу для активізації купівлі товару, здійснення покупки, використання азарту до гри, порівняльна й імітаційна реклама) і дезінформувальна реклама (реклама, що пропонує продукти за більш вигідними цінами для залучення до купівлі споживачів і криклива реклама).

Тема 6.

Міжкультурна мотивація, лідерство і прийняття рішень

6.1. Природа мотивації.
6.2. Міжкультурні аспекти теорій мотивації.
6.2.1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
6.2.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.
6.2.3. Теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда.
6.2.4. Теорія очікувань В. Врума.
6.2.5. Система винагород.
6.3. Міжнародний контекст теорій керівництва і лідерства.
6.3.1. Типологія керівництва.

6.1. Природа мотивації

Мотивація – готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу. Міжкультурні порівняння можна зробити за допомогою відомих теорій мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда, а наступний крок полягає у визначенні дієвості цих теорій, заснованих на дослідженні відповідних країн і їхніх культур. Більшість міжкультурних досліджень мотивації стосується *змістових теорій мотивації* (зроблено акцент на потребах та ціннісних системах людей), водночас *процесуальні теорії мотивації* досліджені недостатньо (зроблено акцент на тому, як виникає мотивована поведінка і яким чином її можна скерувати).

6.2. Міжкультурні аспекти теорій мотивації

6.2. 1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Вивчаючи особливості поведінки американців, А. Маслоу 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. 3.1). 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. 6.1. **Ієрархія потреб за А. Маслоу.**

Менеджер може мотивувати поведінку людей у певній країні, використовуючи досвід тих, хто там працював, за допомогою розробки найбільш відповідного типу мотиваційної структури і вивчаючи культуру цього регіону. Слід зазначити, що існує ряд порівняльних досліджень щодо потреб відповідних країн.

Науковці зробили висновок, що потреби А. Маслоу, особливо потреби вищих рівнів, важливі для менеджерів, хоча вони зазначили, що рівень задоволення їхніх потреб не виправдав їхніх сподівань. 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. 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.

Рис. 6.2. **Ієрархія потреб для Китаю.**

Г. Хофстеде 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.

Отже, дискусії, які ведуть з цього приводу, доводять, що хоч правильність теорії А. Маслоу культурно обумовлена, все-таки вона займає важливе місце у теорії міжкультурної мотивації.

6.2.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

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.

Для того, щоб довести правильність теорії Ф. Герцберга було проведено ряд досліджень у різних країнах. Вивчення особливостей поведінки кандидатів для МВА зі США, Австралії, Канади, та Сінгапуру, зокрема показало, що мотиваційні фактори були важливіші для майбутніх менеджерів, ніж гігієнічні. Інші дослідження також підтвердили, що менеджери вказують на те, що внутрішні фактори (змістові) були важливішими, ніж фактори, які контролює організація (контекстуальні, зовнішні). 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) [8, P. 42–63].

Отже, теорію Ф. Герцберга, як і А. Маслоу, не можна вважати універсальною. Залежно від культури одні фактори можуть впливати як мотиватори, а інші – як гігієнічні, тому їх слід враховувати залежно від ситуації.

6.2.3. Теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда

Інший американський теоретик Д. Мак-Клелланд 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, серед яких: 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 [6, P.72–80].

6.2.4. Теорія очікувань В. Врума

У теорії очікування Віктор Врум стверджує, що наявність активної потреби – це не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певного результату. Людина має також передбачати, що обраний нею тип поведінки справді приведе до задоволення її потреб.

Очікування у вказаній теорії розглянуто як оцінку індивідуумом ймовірності того, що певна подія відбудеться. Теорія очікування базується на трьох взаємозалежностях. Це зокрема: витрати працівника – результати праці; результати праці – винагороди працівникові; валентність (сила переваги, якої людина надає тому чи іншому результатові, тобто стимули чи ступінь задоволеності винагородою.

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.

Теорія очікувань універсальна доти, поки вона не визначає 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.

6.3. Міжнародний контекст теорій керівництва і лідерства

6.3.1. Типологія керівництва

В науці існує значна кількість досліджень, що стосуються взаємовідносин у системі «керівник – підлеглий». Більшість з них концентрує увагу на автократичному і демократичному стилях керівництва.

Автократичний стиль керівництва – система управління, в якій всією повнотою влади володіє індивідуум або невелика група керівників, котрі контролюють найважливіші ресурси, майно або права власності на основі традицій, харизми й інших факторів. Такий вид поведінки передбачає однобічну комунікацію – від менеджера до підлеглого.

Патерналістський стиль керівництва використовує поведінку, сконцентровану на роботі. Цей стиль керівництва можна охарактеризувати фразою: «Інтенсивно працюй, і компанія попіклується про тебе», Такий підхід найбільше характерний для Японії.

Партиципативний стиль керівництва базується на використанні підходів, сконцентрованих як на роботі, так і на особистих якостях працівників. Партиципативні лідери заохочують підлеглих до взяття на себе обов'язків щодо управління своєю роботою, тому влада, як правило, відзначається сильною децентралізацією. Партиципативний стиль керівництва дуже поширений у промислово розвинутих країнах (США, Великобританії, скандинавських країнах тощо).

Розмаїття сучасних теорій керівництва свідчить, що не існує єдиного стилю керівництва, що є високоефективним у будь-якій ситуації.

Останнім часом вчені розпочали дослідження проблеми універсальності поведінки керівництва, тобто чи залежить поведінка керівників від їхньої культури або професії. Інший бік цієї проблеми – особливості поведінки, відносини і цінності, що мають визначити і сформувати сучасні керівники, щоб досягти успіху. Деякі дослідники вважають, що існує тенденція до універсалізму в керівництві; інші ж стверджують, що культура залишається визначальним фактором і лідер не може однаково ефективно діяти у двох різних країнах, якщо він використовує в них однакові підходи.

Тема 7

Ведення переговорів і процес прийняття рішень

7.1. Міжкультурні переговори.
7.1.1. Поняття процесу переговорів.
7.1.1.1.Підготовчий етап.
7.1.1.2. Формування міжособистісних стосунків.
7.1.1.3. Обмін інформацією.
7.1.1.4. Етап аргументування та переконання.
7.1.1.5. Укладення угоди.
7.2. Стратегії ведення міжкультурних переговорів.

7.1. Міжкультурні переговори

Переговори – це процес обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди. 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».

У різних культурах вироблено різні стилі переговорів. Щодо останніх тут чітко виявляється вплив культурних цінностей і норм.

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.

Ці відмінності щодо стилів ведення переговорів чітко виявляються на всіх етапах їх проведення.

7.1.1. Поняття процесу переговорів

Процес переговорів складається з таких етапів: підготовчого; формування міжособистісних стосунків; обміну інформацією щодо визначеного завдання; аргументування позиції та переконання щодо переваг; укладення угоди. Практично ці етапи важко розмежувати, оскільки вони можуть накладатися один на одного. Окрім цього, учасники переговорів також можуть періодично повертатись до попередніх етапів.

7.1.1.1. Підготовчий етап

Важливість ретельної підготовки для проведення міжкультурних переговорів 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. 7.1 подано перелік факторів, що потрібно врахувати при підготовці до ведення міжкультурних переговорів. Вони дадуть змогу керівникам зрозуміти культурну і національну мотивацію, що є основою для переговорів із представниками різних країн.

Таблиця 7.1

Визначальні фактори для успішних переговорів

№	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?

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. Тоді керівники визначають стратегію ведення переговорів, тобто призначають ролі членам команди, приймають рішення щодо їх поведінки при не передбачуваних ситуаціях.

7.1.1.2. Формування міжособистісних стосунків

Перший етап ділової зустрічі передбачає знайомство сторін, налагодження довірчих взаємовідносин із партнерами. У багатьох культурах обмін подарунками, відвідання культурних заходів та інша спільна неформальна діяльність відіграє значну роль у формуванні дружніх особистісних стосунків

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.

7.1.1.3. Обмін інформацією

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.

7.1.1.4. Етап аргументування та переконання

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

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 [9, P. 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.

У процесі ведення переговорів інколи застосовують так звану тактику «нечесної гри», що передбачає навмисне введення в оману партнера по спілкуванню. Разом із цими, поширеними тактиками «нечесної гри» є навмисне затягування процесу переговорів, ведення «психологічної війни» тощо. Так, психологічними вважають такі засоби невербального спілкування, як нав'язливе фізичне доторкання і довготривале пряме контактування поглядів партнерів. Ці засоби дають змогу поставити представників протилежної сторони в незручне становище і змусити їх піти на компроміс лише тому, що вони прагнутимуть якнайшвидше позбутися неприємної ситуації.

Проте керівники компанії, які беруть участь у переговорах міжнародного рівня, мають пам'ятати, що те, що вважають «нечесною грою» в одній державі може бути нормою в іншій. Так, наприклад, у певних країнах Південної Америки загальноприйнято розпочинати переговори з надання недостовірної інформації.

7.1.1.5. Укладення угоди

На четвертому етапі переговорів 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 невигідному становищі значно швидше, ніж та сторона, яка йде на поступки на пізніших етапах.

Від професійного рівня учасників переговорів значною мірою залежить, наскільки сторони за допомогою угоди зможуть реалізувати визначені завдання. Згідно із дослідженнями, ефективного результату можна досягти, якщо на початку переговорів застосувати екстремальну тактику. За цим підходом, можливість досягнення мети базується на чіткому розприділенні 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 намагатися отримати потрібні дані частинами, щоб уявити стан справ загалом, переслідуючи надалі свою мету.

Вищеподане підтверджує, що високий рівень професіоналізму на кожному етапі процесу переговорів відіграє важливу роль. Проте потрібно ґрунтовніше дослідити і вивчити високоефективні шляхи досягнення домовленості між сторонами на міждержавному рівні у процесі переговорів. Таку модель розглянемо далі на прикладі переговорів із представниками Китаю.

7.2. Стратегії ведення переговорів на міждержавному рівні

Стратегія ведення переговорів на міждержавному рівні передбачає створення гармонійних взаємовідносин між партнерами із різних держав. Вона може бути дієвою лише тоді, коли обидві сторони прагнуть досягти успіху в процесі переговорів.

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.

Критерій, якому має відповідати будь-яка стратегія, залежить від ступеня вивчення культури спілкування представників партнерської сторони і знання їхньої тактики ведення переговорів. Вищезазначене значною мірою є запорукою успішності процесу переговорів. Звичайно, це простіше сказати, ніж цього досягти. Адже керівники міждержавного рівня мусять провести переговори з представниками різних країн світу, а здобути ґрунтовні знання про їхню культуру дуже складно. Дж. Блек і М. Менденгалл зазначають, що потрібно від двох до двох із половиною років, щоб здобути відповідні знання про мову, культуру і поведінку партнерів під час переговорів. Проте для керівників міждержавного рівня це дуже велика затрата часу. На рис. 7.2 подано концепцію, що дає змогу учасникові переговорів вибрати стратегію їх ведення, котра залежить від ступеня вивчення культури партнера.

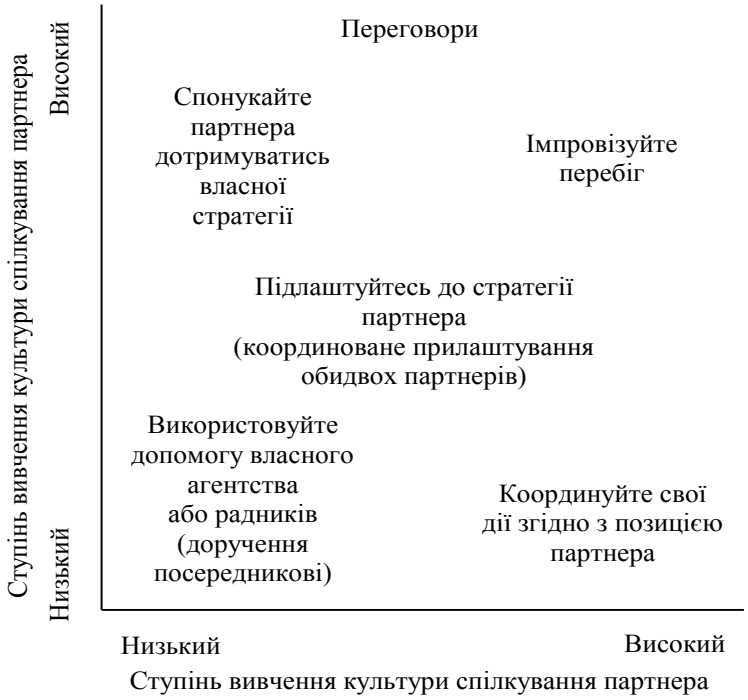

Рис. 7.2. **Стратегії ведення переговорів на міждержавному рівні.**

1. Низький рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.

Якщо в учасника переговорів низький рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів або він не має досвіду спілкування, йому слід визначити стратегію своєї поведінки. У разі, якщо в обох партнерів дуже низький рівень знань про культуру іншої сторони, то їхні команди потрібно доповнити іншими членами. У вирішенні цієї проблеми можуть допомогти експерти, які: а) в разі невдачі у процесі переговорів можуть замінити певних учасників, які розпочинали ці переговори;

б) можуть допомагати учасникам переговорів, надаючи важливу інформацію і пропозиції. На скільки важливою і корисною може бути допомога експертів, підтверджує наступний приклад.

Крім цього, в багатьох державах користуються послугами посередників. Ця стратегія є ефективною під час ведення переговорів на міждержавному рівні. Вона потребує спільності дій обох сторін (див. рис. 7.2, текст у дужках), оскільки партнери можуть досягти домовленості, лише об'єднавшись з компетентною особою, якій вони довіряють. Це можна здійснити двома способами: а) запросивши безпосередньо до співпраці посередника; б) обравши його серед учасників переговорів за умови, якщо наявна така особа (вона може бути організатором переговорів) тощо. Такі посередники для ведення переговорів на міждержавному рівні мусять бути обізнані з культурними особливостями представників обох сторін. Вони таким чином виконують функцію «місточка» спілкування між представниками різних держав.

2. Середній рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.

У цьому разі обидві сторони-учасниці переговорів уже мають певні знання про культуру спілкування свого партнера. Пропонують застосовувати дві стратегії. Одна передбачає підлаштування до стратегії партнера, інша – координацію дій обох партнерів. Партнери часто модифікують свою поведінку, не виявляючи всіх особливостей тактики ведення переговорів, щоби підлаштуватись до поведінки партнера.

Складність цієї стратегії полягає в тому, що потрібно визначити, які аспекти поведінки під час переговорів слід змінити або відкинути. Може виникнути ситуація, що ті з них, які найбільше суперечать поведінці партнера, змінити не можна. Разом з цим, навіть у разі модифікації поведінки однієї зі сторін, не завжди взаємовідносини між сторонами поліпшаться.

Застосовуючи стратегію координації дій, партнери приховано або відкрито організовують спільні заходи для переговорів. Така координована участь загалом дає змогу поєднати елементи обох культур. Процес координації дій може набувати різних форм.

3. Високий рівень знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів.

При високому рівні знань про культуру спілкування партнера під час процесу переговорів можна використати кілька стратегій. Якщо один із партнерів не знайомий із культурою спілкування іншої сторони, то ця сторона може діяти відповідно до стратегії першої. Якщо обидві сторони мають певні знання про культуру спілкування партнера, вони можуть діяти згідно з стратегією, в якій культурні відмінності є другорядними, а головною – роль учасників переговорів і зовнішні умови їх проведення.