

зв'язків за допомогою включення в міжнародні корпоративні структури. Усвідомлюючи всю важливість цього процесу, необхідно відзначити, що основна частка підприємств, готових до ЗЕД і вже в ній задіяних, має вузьку природно-сировинну експортну спрямованість. Безумовно, зарубіжні корпоративні компанії зацікавлені в поглинанні саме цих українських підприємств. Проте такі процеси мають виключно негативні наслідки для регіону. По-перше, ефективність від участі в подібних проектах українська низка, оскільки такі підприємства (українські сировинні компанії) створюють низьку додаткову вартість продукту. Таким чином, і надходження до регіональних бюджетів мінімальні. По-друге, вони не забезпечують додаткову зайнятність, а, отже, можна говорити про те, що ці структури не вирішують соціальні регіональні проблеми.

Серед основних заходів із забезпечення економічної безпеки регіону при включенні регіональних підприємств й організації у транснаціональні корпоративні (ТНК) структури можна виділити такі:

1) забезпечення контролю за діяльністю вже створених і функціонуючих корпорацій;

2) включення у ТНК повинно бути планомірним поетапним процесом. Для цього, перш за все, на думку авторів, повинна бути підготовлена відповідна виробнича база в регіоні. Тобто шляхом залучення додаткових засобів у підприємства регіону, у тому числі і через прямі іноземні інвестиції, необхідно розвинути виробництво в регіоні за основним видом діяльності;

3) виключно на основі сформованої потужної виробничої бази можливе ефективне включення у ТНК регіональних підприємств як повноправних учасників.

Таким чином, практика останніх років показала, що вітчизняні підприємства й організації в основному опинилися не готові до реалізації власних інтересів на світових ринках. Проте їх інтерес до цієї сфери діяльності значний. Основна спрямованість зовнішньоекономічної діяльності – експорт природно-сировинних ресурсів та праці (робота на давальницькій сировині). У зв'язку з цим важливою функцією регіонального керівництва є підтримка і контроль за діяльністю підприємств та організацій, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Незалежно від сфери діяльності учасників ЗЕД, на погляд автора, у рамках організованої системи взаємодії регіональних і зарубіжних партнерів (транскордонне співробітництво) формується певна модель управління цими проектами. У зв'язку з цим, важливе значення для забезпечення економічної безпеки регіону у сфері зовнішньоекономічної діяльності має вибір моделі управління процесами взаємин партнерів при реалізації ними світогосподарських зв'язків у рамках сумісних проектів, що реалізуються. Як контролюючий і координуючий орган у подібних моделях управління може виступати Обласна держадміністрація, що представляє інтереси регіону.

**Література:** 1. Закон України "Про основи національної безпеки України" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. 2. Стратегія соціально-економічного розвитку Закарпатської області до 2015 р. – Ужгород, 2006. – 22 с. 3. Звіт Головного управління інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічних зв'язків та з питань європейської інтеграції Закарпатської ОДА за 2009 р. – Ужгород, 2010. – 17 с.

Рецензент  
канд. екон. наук,  
професор Піддубний І. О.

Стаття надійшла до редакції  
13.12.2010 р.

УДК 005.34..316.7(477)

Близнюк Т. П.

## КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

*Анотація. Наведено методики класифікації бізнес культур Г. Хофстеді, Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера, за якими досліджено бізнес-культуру України. Запропоновано матрицю крос-культурних комунікацій для України на основі теорії Р. Гестеланда. Розроблено практичні рекомендації щодо ведення переговорів з представниками української бізнес-культури.*

*Анотация. Приведены методики классификации бизнес-культур Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса и Ф. Хэмпден-Тернера, на основе которых исследована бизнес-культура Украины. Предложена матрица кросс-культурных коммуникаций для Украины на основе теории Р. Гестеланда. Разработаны практические рекомендации по ведению переговоров с представителями украинской бизнес-культуры.*

*Annotation. Techniques of classification of business cultures by G. Hofstede, F. Trompenaars and F. Hampden-Turner are offered, on the basis of which the business culture of Ukraine is investigated. A matrix of cross-cultural communications for Ukraine on the basis of the theory of R. Gesteland is proposed. The practical advices on negotiating with representatives of Ukrainian business culture are offered.*

*Ключові слова: бізнес-культура, "Інкубатор", "Керована ракета", "Ейфелева вежа", "Сім'я", крос-культурна комунікація.*

На початку третього тисячоліття актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Усе частіше здатність виявляти та використовувати особливості національних культур дає можливість створити унікальні конкурентні переваги для компанії на міжнародному ринку. Найбільш гостро дане питання постає для сфери міжнародного бізнесу, а, враховуючи євроінтеграційний курс України та її участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи крос-культурного менеджменту є надзвичайно важливим саме для України.

Теоретичні та практичні дослідження у сфері крос-культурного менеджменту висвітлені у роботах таких закордонних та вітчизняних вчених, як: Г. Вижлецов, Р. Гестеланд, О. Кириченко, С. Півоварова, Л. Симонова, Ф. Стродтбек, Дж. Рорбарх, Ф. Тромпенаарс, Р. Уотерман, С. Ханді, П. Харріс, Г. Хофстеді, Ф. Хемпден-Тернер та ін.

Метою даного дослідження є визначення та аналіз особливостей комунікаційних процесів з представниками української бізнес-культури в контексті крос-культурного менеджменту.

На думку Г. Вижлецова [1], культура зберігає єдність нації, держави і суспільства, оскільки вона визначається ступенем здійснення цінностей та їх реалізацією в усіх сферах людських відносин. Через це культура кожної країни є первинною до її економіки, політики, права та моралі [2].

Початкове формування культурних констант, безумовно, визначалося географічними і природно-кліматичними характеристиками районів компактного проживання національних спільнот, і ці особливості зберігають своє важливе значення навіть сьогодні: національні характеристики представників Півдня та Півночі, особливості поведінки населення

Таблиця 2

Типологія країн за методикою Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера

Тип культури	Централізація влади		Формалізація влади		Об'єкт управління	
	високий ступінь	низький ступінь	високий ступінь	низький ступінь	людина	завдання
"Інкубатор"		X	X		X	
"Керована ракета"		X		X		X
"Ейфелева вежа"	X		X		X	
"Сім'я"	X		X			X

Сходу чи Заходу. Але під впливом політичних, економічних, релігійних, соціальних та інших процесів, історичного розвитку окремих націй, становлення та еволюції національних держав ці культурні константи істотно змінювалися. На цю динаміку, у свою чергу, впливали результати міжнародної взаємодії: відбувалося взаємопроникнення культур, особливо тих націй, які проживають в одному регіоні [3].

Кожній національній культурі відповідає певна, тільки їй притаманна система цінностей. Кожне нове покоління, переймаючи цінності та переконання попереднього, відтворює культурну спадщину своєї країни. При цьому передаються не тільки поведінкові стереотипи, а й способи і моделі управління, що відрізняють одну країну від іншої. Саме за цими ознаками можна визначити ту чи іншу модель ділової культури країни [4].

На основі результатів крос-культурних досліджень, проведених у багатонаціональних корпораціях, запропоновано низку методик і відповідні типології світових бізнес-культур.

Найбільш відомою є методика Г. Хофстеді [5; 6], яка класифікує культуру за п'ятьма основними вимірами (відмінностями), які впливають на стиль управління:

- 1) дистанція влади (PDI);
- 2) індивідуалізм – колективізм (IDV);
- 3) мужність – жіночність (MAS);
- 4) прагнення уникнути невизначеності (UAI);
- 5) довготривалість орієнтації (LTO).

Для визначення місця і специфіки української бізнес-культури в загальній системі міжнародних економічних відносин здійснено порівняльний аналіз вітчизняної культури з культурами інших країн за даною методикою. Індекси української та інших культур у балах, що визначають ступінь прояву того чи іншого виміру, за шкалою від 0 до 100, наведено в табл. 1 [5; 6].

Таблиця 1

Індекси вимірів України та інших країн (методика Г. Хофстеді)

Країна	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<b>Україна</b>	<b>78</b>	<b>30</b>	<b>54</b>	<b>93</b>	<b>40</b>
Румунія	90	30	42	90	
Болгарія	70	30	40	85	
Туреччина	66	37	45	85	
Мексика	81	30	69	82	
Росія	93	39	36	95	
Великобританія	35	89	66	35	25
Австрія	11	55	79	70	
Швеція	31	71	5	29	33
Ямайка	45	39	68	13	
Данія	18	74	16	23	

Близькими до України є культури таких країн, як: Румунія, Болгарія, Туреччина, Мексика, а найбільше відрізняються від нашої культури Великобританія, Австрія, Швеція, Ямайка та Данія.

Поряд з концепцією п'яти вимірів культури Г. Хофстеді, на погляд автора даної статті, заслуговує на увагу також теорія Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера [7; 8], в якій запропоновано виділити три характеристики бізнес-культури:

- 1) ступінь централізації влади;
- 2) ступінь формалізації влади;
- 3) об'єкт, на який направлене управління.

Наведені характеристики дозволяють класифікувати управлінські культури за такими моделями: "Інкубатор"; "Керована ракета"; "Ейфелева вежа" та "Сім'я", що подано в табл. 2.

Типи культури "Інкубатор" та "Керована ракета" відносяться до егалітарних культур, у яких відстань між вищими та нижчими рівнями управління невелика, тому вони мають низький ступінь централізації управління. Найбільш яскравими представниками культури моделі типу "Інкубатор" є США і Канада, а типу "Керована ракета" – англосаксонські й північноєвропейські держави.

Тип "Сім'я" орієнтується на виконання вказівок, що надходять згори, і структура носить суто ієрархічний характер. Система влади в цілому базується на патерналістській основі, в якій ініціатива підлеглих має відповідати побажанням керівництва. Модель "Ейфелева вежа" має чітку рольову орієнтацію; у ній детально визначено функціональні обов'язки кожного працівника на кожному шаблі владної вертикалі. Модель типу "Сім'я" мають країни Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи та держави СНД, тобто й Україна, а модель типу "Ейфелева вежа" – Німеччина та країни Центральної Європи [7; 8].

Однією з найбільш складних проблем культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту залишається крос-культурна комунікація.

Р. Гестеланд [9] виділив 40 моделей поведінки осіб під час проведення переговорів, які було поєднано у групи за такими класифікаційними параметрами: 1) орієнтація на операцію або відносини; 2) формальність бізнес-культур (формальні та неформальні культури); 3) невербальна поведінка (експресивні або стримані). У результаті була отримана матриця, яка дозволила класифікувати бізнес культури у такі групи: 1) Індія, Бангладеш, В'єтнам, Тайвань, Малайзія, Індонезія, Філіппіни, Японія, Китай, Корея, Сінгапур, Росія, Україна, Польща, Румунія, Словаччина; 2) країни Балтії, Англія, Ірландія, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Німеччина, Голландія, Чехія; 3) ОАЕ, Єгипет, Туреччина, Греція, Бразилія, Мексика; 4) Австралія, Канада, США; 5) Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Угорщина.

На основі проведеного дослідження особливостей української бізнес-культури [1 – 7] та теорії Р. Гестеланда [9] запропоновано матрицю крос-культурних комунікацій для України. За класифікацією груп країн, розробленою Р. Гестеландом [9], Україна належить до представників першої групи. Якщо розглядати взаємодію України з країнами – учасниками переговорів, то матриця складається всього з двох рядків (рисунок).

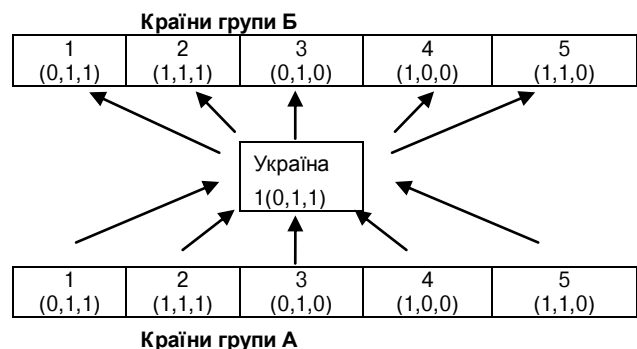


Рис. Взаємодія України з країнами групи А і з країнами групи Б

Країни групи А – це ті країни, які планують взаємодію з представниками української ділової культури. Країни групи Б – це країни, з якими планують взаємодіяти представники української нації.

На основі проведеного дослідження особливостей комунікаційних процесів, притаманних українській бізнес-культурі, розроблено ряд практичних рекомендацій щодо особливостей проведення переговорів з українськими партнерами:

1. Представники країн першої групи (до якої належить Україна) не відчують особливих проблем у спілкуванні ні за жодним з параметрів. Але в той же час слід враховувати табу, які для кожної країни різні.

2. Бізнесмени з другої групи країн, до якої належать представники країн Балтії і деяких країн Європи, у процесі переговорів будуть орієнтуватися на завдання, а не на людський фактор. Саме тому вони повинні враховувати і поважати бажання українських партнерів щодо пізнання співрозмовника до початку переговорів та налагодження дружнього контакту. Дуже важливі постійні візити й дзвінки українським партнерам, що сприяє встановленню атмосфери взаєморозуміння. Також слід врахувати, що якщо на перших зустрічах українці демонструють спокійні, стримані манери, то далі вони можуть проявляти більш емоційну поведінку.

3. Представники третьої групи (ОАЕ, Єгипет, Туреччина, Греція, Бразилія, Мексика) повинні враховувати те, що українці більш стримані у відносинах, ніж вони.

4. Бізнесмени четвертої групи країн, до якої належать країни Канади, Австралії, США, мають найбільші культурні відмінності. Представники цих груп країн у процесі переговорів жорстко орієнтовані на завдання, вони готові "приступити до справи" відразу після знайомства з потенційним партнером. Вони живуть в егалітарному суспільстві, і тому відчують себе незручно перед обличчям статусних відмінностей, за винятком тих, що спрямовані на особисті досягнення. Тому вони повинні звернути увагу саме на встановлення дружніх відносин з українськими партнерами.

5. Представники п'ятої групи (Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Угорщина) мають враховувати, що українці, перш за все, орієнтовані на відносини, а не на завдання, і що рівень невербальної поведінки у представників української нації нижче, ніж у їх бізнес-культури.

У сучасному крос-культурному менеджменті існує низка інших концепцій і методик щодо вивчення культури. Однак розглянуті методики Г. Хофстеді та Ф. Тромпенаарса, Ф. Хемпдена-Тернера та запропонована матриця є найбільш універсальними, саме тому міжнародному менеджеру рекомендується використовувати їх як інструмент вивчення національно-культурних особливостей окремих працівників в інтересах підвищення ефективності їх роботи і діяльності міжнародної фірми в цілому.

Напрямами подальшого дослідження буде аналіз інших складових української бізнес-культури у контексті крос-культурного менеджменту, а саме: мовних бар'єрів, невербального спілкування, стереотипів нації, сприйняття та рівня етноцентризму українців.

**Література:** 1. Выжлецов Г. П. Аксиология культуры / Г. П. Выжлецов. – СПб. : Изд. С.-Петербургского университета, 1996. – 152 с. 2. Корженко В. В. Влияние национальной культуры на формирования модели управления: методики кросс-культурного менеджмента [Электронный ресурс] / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальные проблемы государственного управления. – 2009. – № 1 (35). – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Apdu/2009\\_1/index.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.html). 3. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры [Электронный ресурс] / И. В. Алешина. – Режим доступа : <http://imperia.net.ua/modules.php?name=xImp&newsid=6441&xccatid=3>. 4. Бунина В. Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация : учебное пособие / В. Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. –

128 с. 5. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London ; New York : Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p. 6. Костин А. И. Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // Вестник Московского университета. Сер. 12 : Политические науки. – 2005. – № 1. – С. 103–131. 7. Палеха Ю. I. Ключи до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. I. Палеха. – К. : Вид. Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с. 8. Петрушенко Ю. М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Ю. М. Петрушенко, Т. А. Голець // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2008. – № 1. – С. 120–128. 9. Mitry D. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics [Electronic resource] / D. Mitry, T. Bradley. – Access mode : <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm/>.

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Дороніна М. С.

*Стаття надійшла до редакції*  
18.02.2011 р.

УДК 477.53

**Журавльова Ю. Ю.**

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

*Анотація. Розглянуто необхідність підтримки малого підприємства саме на місцевому рівні. Досліджено діяльність Регіонального фонду підтримки підприємства по Полтавській області, який має відповідні програми.*

*Аннотация. Рассмотрена необходимость поддержки малого предпринимательства именно на местном уровне. Исследована деятельность Регионального фонда поддержки предпринимательства по Полтавской области, который имеет соответствующие программы.*

*Annotation. The need to support small businesses at the local level is studied. The activity of the Regional fund of financial business support in Poltava region, which has the appropriate programs is suggested.*

*Ключові слова: мале підприємство, програми підтримки малого підприємства, регіональний фонд, фінансування, стан розвитку.*

Інтеграція України у світове товариство передбачає створення оптимальної структури економіки країни. Саме розвиток малого бізнесу суттєво впливає на структурну перебудову економіки, надає їй певну гнучкість, мобілізує крупні фінансові і виробничі ресурси населення, акумулює в собі потужний антимонопольний потенціал, служить серйозним фактором розв'язання соціальних завдань. Досвід багатьох зарубіжних країн свідчить, що малі підприємства при всебічній державній підтримці сприяють створенню нових робочих