

**Міністерство освіти і науки України  
Державний заклад  
„Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка”**

**Кафедра економічної теорії, маркетингу та підприємництва**

**Науково-дослідний центр Польща – Україна**

***Б. Глінковська, Є. Чеботарьов, В. Чеботарьов***

# **КРОС-КУЛЬТУРНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ КОМУНІКАЦІЇ**

***Навчально-методичний посібник  
для магістрантів спеціальності 051 „Економіка”***

**Старобільськ  
ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”  
2018**

УДК 316.77:339(075.8)

ББК 60.561.22я73

Г 54

### Рецензенти:

- Пушак Я.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ МВС України.
- Колосов А.** — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” (м. Старобільськ).
- Качмарек Б. (Kaczmarek B.)** — керівник закладу теорії менеджменту факультету менеджменту Лодзінського університету, професор Надзвичайний, доктор хабілітований (Республіка Польща).

## **Г54 Глінковська Б. (Glinkowska B.), Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації : навчально-методичний посібник для магістрантів ; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Старобільськ, 2018. – 120 с.**

Навчально-методичний посібник пропонується в контексті реалізації реформи Вищої школи України за дисципліною „Крос-культурні підприємницькі комунікації” варіативного блоку для підготовки сучасного фахівця-економіста, здатного до ефективного соціально-відповідального бізнесу в умовах глобального світового господарства й взаємодії з представниками різних культур і народів.

Проблематика крос-культурних комунікацій в підприємницькій діяльності висвітлюється як синтез економіки, маркетингу, менеджменту, фінансів і зв'язків з громадськістю.

Посібник підготовлено для магістрантів спеціальності 051 „Економіка”. Він буде ваговою органічною складовою підготовки також магістрантів усіх інших економічних спеціальностей, а також магістрантів з міжнародних відносин, суспільних комунікацій, готельно-ресторанної справи, товарознавства; всіх, хто цікавиться й готується до сучасного підприємництва.

УДК 316.77:339(075.8)

ББК 60.561.22я73

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол № ... від 1 березня 2018 року)*

© Б. Глінковська (Glinkowska B.), Є. Чеботарьов, В. Чеботарьов, 2018

© ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2018

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	
Лекція 1. ПРЕДМЕТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ „КРОС-КУЛЬТУРНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ КОМУНІКАЦІЇ” ТА СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СПОЖИВЧОЇ КУЛЬТУРИ.....	
1. Виникнення, предмет і методологія навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”.	
2. Культура як системне поняття.....	
3. Еволюція становлення й розвитку глобальної споживчої культури.....	
Лекція 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ, ЇХ ЕЛЕМЕНТИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ.....	
1. Об'єктивні передумови формування крос-культурних комунікацій.....	
2. Крос-культурні комунікації в бізнесі: елементи та функції.	
3. Класифікація крос-культурних підприємницьких комунікацій та їх методи.....	
Лекція 3. МОДЕЛІ СВІТОВИХ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР І НАЦІОНАЛЬНІ ВІДЗНАКИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	
1. Порівняльний аналіз світових ділових культур і бізнес- комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса.....	
2. Ціннісна орієнтації культур і бізнес-комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.....	
3. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій.....	
Лекція 4. БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КРОС-КУЛЬТУРНІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ.....	
1. Архітектоніка бізнес-середовища організації: її національні відмінності та роль крос-культурних комунікацій.....	
2. Крос-культурні маркетингові рішення щодо товарної стратегії.....	
3. Крос-культурні рішення щодо цінової стратегії.....	
Лекція 5. КРОС-КУЛЬТУРНА ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР І ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ.....	
1. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.	
2. Класифікації корпоративної культури.....	
3. Корпоративний імідж, етапи та технології його формування.....	

Лекція 6. КОМАНДНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЯХ .....	
1. Особливості командного управління й застосування передових методів менеджменту в транснаціональних корпораціях і спільних підприємствах.....	
2. Влада, лідерство та групи в управлінні міжнародними підприємницькими структурами.....	
3. Врегулювання конфліктів і міжнародні переговори як засіб подолання крос-культурних бар'єрів.....	
Лекція 7. НАЦІОНАЛЬНІ ШКОЛИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ Й РЕКЛАМИ В БІЗНЕСІ ТА НЕКОМЕРЦІЙНІЙ СФЕРІ.....	
1. Зв'язки з громадськістю та реклама: співвідношення й національні школи.....	
2. Галузеві особливості зв'язків з громадськістю та реклами в бізнесі.....	
3. Особливості зв'язків з громадськістю та реклами в некомерційній сфері.....	
Лекція 8. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ...	
1. Міжнародні механізми регулювання комунікаційної політики.....	
2. Зміст, етапи формування та цільові аудиторії комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку.....	
3. Визначення структури бізнес-комунікацій та аналіз результатів комунікаційної політики підприємства.....	
КЕЙСИ.....	
ТЕСТИ.....	
ЗАПОВІДІ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ.....	
ПРАВИЛА ЕТИКИ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ.....	
ГЛОСАРІЙ.....	
ЛІТЕРАТУРА.....	
АНОТАЦІЇ.....	

## ПЕРЕДМОВА

Ми живемо у час глибинних загальноцивілізаційних зсувів і викликів. Одним з їх суттєвих проявів і одночасно – чинників є крос-культурна (міжкультурна, мультикультурна, інтеркультурна, транскulturна) взаємодія представників-носіїв різних світових культур, релігій, ментальності. Така взаємодія є багатогранною і виникла вона у стародавньому світі. Однак, лише у другій половині ХХ століття крос-культурна взаємодія стала об'єктом організаційно-економічного забезпечення й регулювання головних інституцій провідних країн світу. Проблематика крос-культурної взаємодії стала одним з визначальних напрямів діяльності державних дослідницьких центрів з підготовки дипломатів і бізнесменів найвищого рівня та згодом – змістом навчальних дисциплін кращих університетів.

Крос-культурна взаємодія в сфері економіки (підприємництва) – крос-культурна комунікація щодо створення, передачі та сприймання виробничо-комерційної інформації, об'єктивно є засадничим підґрунтям такої взаємодії в суто культурній, лінгвістичній, гендерній, політичній тощо сферах. Останні за своєю суттю є похідними від крос-культурних підприємницьких комунікацій (хоча, й впливають на крос-культурні комунікації в бізнесі).

Узагальнення розвитку людства на рубежі ХХ-ХХІ століть та протягом вже ХХІ століття дають всі підстави відмітити, що крос-культурні підприємницькі комунікації суттєво актуалізуються. Ще більшого значення вони набувають для України в контексті реалізації євроінтеграційного курсу та включення як повноцінного суб'єкту в систему сучасного глобального міжнародного поділу праці.

Неусвідомлення та недооцінка (або – ігнорування) значення крос-культурних аспектів взаємодії в економіці та інституціональному середовищі зумовили зворотній результат запрошення в Україну на визначальні державні посади провідних

фахівців з Польщі, Словаччини, Латвії тощо, які в своїх країнах досягли блискучих доленосних результатів (цей факт взагалі залишається поза увагою українських дослідників, підприємницького співтовариства та істеблішменту).

**Складовими мети навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації” є:**

- формування й розвиток крос-культурного усвідомлення магістрантами сучасного гео-економічного підприємництва;
- ствердження спроможності до адекватної соціально-відповідальної оцінки економічних, маркетингових, фінансових, менеджерських і комунікативних аспектів бізнесової взаємодії;
- формування у магістрантів необхідних для майбутньої професійної діяльності теоретичних і прикладних фахових знань щодо сутності, структури й призначення комунікативної взаємодії в крос-культурному середовищі.

**Головними завданнями дисципліни є:**

- оволодіння магістрантами вихідних знань у сфері крос-культурних особливостей щодо обґрунтування, практичного здійснення й аналізу підприємницької діяльності;
- усвідомлення об’єктивних передумов формування, функціонального призначення та змісту крос-культурних комунікацій в бізнесі;
- з’ясування сутності складових елементів крос-культурних підприємницьких комунікацій та особливостей їх використання в різних галузях бізнесу й некомерційної діяльності.

**За підсумками вивчення дисципліни магістранти мають знати:**

- зміст світової ділової культури та її головні моделі;
- маркетингові, економічні, фінансові, менеджерські та комунікативні складові сучасного гео-економічного підприємництва;
- визначальні крос-культурні бар’єри, стримуючі стереотипи, звичаї й табу щодо організації та практичного

здійснення підприємницької діяльності з представниками різних культур і країн.

*вміти:*

- опрацьовувати основи обґрунтування комунікаційної політики, її організації й оцінювання відповідної економічної ефективності та інституціональної віддачі;

- ідентифікувати, аналізувати й адекватно інтерпретувати різноманітні крос-культурні аспекти сучасного підприємництва;

- з використанням розуміння змісту й призначення крос-культурних бізнесових комунікацій досягати особистого підприємницького успіху та зростання в подальшій професійній кар'єрі.

Усвідомлення й викладання дисциплін з різноманітних аспектів крос-культурних комунікацій є дискусійним у всіх країнах. Особливо це стосується постсоціалістичних країн. В Україні викладання з даних дисциплін у провідних університетах було запроваджено лише протягом останніх років, загалом – лише починають формуватися науково-практичні дослідження з проблематики підприємницьких аспектів крос-культурних комунікацій.

Пропонований навчально-методичний посібник є відображенням авторського бачення сутності та призначення крос-культурних комунікацій у забезпеченні підприємництва.

Виходячи з фахового розуміння проблематики та практичного призначення пропонованого видання, автори не стали акцентувати увагу на антропологічних, лінгвістичних та/або культурологічних питаннях крос-культурних комунікацій (такі підходи є найпоширенішими особливо в країнах колишнього СРСР). Разом з тим, цілеспрямовано зміст крос-культурних комунікацій не обмежується виключно менеджерськими, або, – хоча й рідше, маркетинговими аспектами, що є характерним для нечисленних в Україні видань економічного спрямування за даною тематикою.

У посібнику крос-культурні комунікації висвітлюються в контексті узагальненого розуміння сучасного підприємництва у

виробництві та сфері послуг як синтезу маркетингу, економіки, менеджменту, фінансів і PR-технологій та реклами.

Основою такого бачення означених аспектів є науково-практичне узагальнення багаторічного досвіду авторів у безпосередній підприємницькій та педагогічній діяльності. Б. Глінковська має власний досвід не тільки успішного управління бізнесовими структурами в галузі торгівлі, послуг і виробництва, а й у викладанні чисельних курсів з менеджменту, міжнародного ділового співробітництва й інтернаціоналізації у провідних університетах Республіки Польща; вона є представником декана факультету менеджменту з виробничої практики Лодзінського університету – одного з кращих університетів Європи. Є. Чеботарьов – учасник кількох міжнародних програм у США та Польщі (у тому числі, – волонтерських і з академічної мобільності ERASMUS +); керівник молодіжних Проектів Вищих навчальних закладів Польщі в Луганській області; співвиконавець Проектів міжнародних благодійних організацій щодо подолання наслідків військового конфлікту в Донбасі. В. Чеботарьов має багаторічний досвід викладання чисельних різноманітних економічних дисциплін у провідних університетах України; був торговельним представником італійських компаній в країнах СНД; з 2015 р. – бізнес-тренер, експерт, аналітик-консультант міжнародних благодійних організацій США, Норвегії та Німеччини з Проектів щодо подолання наслідків військового конфлікту в Донбасі.

Безпосереднім підґрунтям навчально-методичного посібника став курс „Крос-культурні комунікації”, який В. Чеботарьов – Visiting Professor факультету менеджменту у 2016-2017 навчальному році за Програмою академічної мобільності ERASMUS + викладав для магістрантів Німеччини, Франції, Іспанії та Румунії.

Пропонований магістрантам і науковій спільноті України посібник видано під патронатом Науково-дослідного центру Польща – Україна. Цей центр (єдиний такого роду в країнах Центрально-Східної Європи) за ініціативи Б. Глінковської



засновано в 2016 р. в контексті реалізації Рамкової угоди про співробітництво між університетами: Лодзінським і Луганським імені Тараса Шевченка на базі їх кафедр менеджменту й економічної теорії, маркетингу та підприємництва. При підготовці посібника авторами використано матеріали особисто проведеного в 2017 р. комплексного науково-практичного дослідження проблем польських й українських менеджерів при виході їх підприємств на міжнародні ринки та здійсненні спільної інтернаціоналізації виробництва.

Про структурну побудову посібника та інтеграл його використання в навчальному процесі. Матеріал лекцій викладено за класичною схемою – в три питання. До кожної лекції наведено опорні поняття (найголовніші з них виділено курсивом). Після усвідомлення загального змісту проблеми лекції саме з їх ретельного опрацювання є доцільним засвоєння матеріалу. Виділена провідна ідея лекції містить її квінтесенцію та логіку висвітлення й вивчення матеріалу. Визначальні дидактичні фрагменти у кожному з навчальних питань лекції позначено знаком „N.B.” („nota bene” – зверни увагу). Матеріал кожної лекції містить також її резюме, завдання й контрольні питання задля його узагальнення та самостійного закріплення. Посібник містить також два кейси (за кембриджською методикою) та тести з визначальних аспектів, а також – заповіді ділової людини й правила етики ділової людини.

Автори мають наміри подальшого вдосконалення й просування посібника в міжнародний освітньо-навчальний простір з перевиданням англійською та іншими мовами. З метою реалізації такого підходу вже запропонований варіант посібника містить резюме всіх лекцій англійською. Наприкінці наведено глосарій з визначенням англійською назви кожного поняття.

Автори посібника висловлюють щирю вдячність рецензентам. Знані вчені-педагоги провідних Вищих навчальних закладів Заходу й Сходу України доктори економічних наук, професори Я. Пушак і

А. Колосов надали продуктивні критичні зауваження й автори намагалися їх врахувати.

Особлива подяка за цінні настанови Б. Качмареку – професору Надзвичайному, доктору хабілітованому, відомому фахівцю з крос-культурних комунікацій в країнах Центральної та Східної Європи.

# **Лекція 1. ПРЕДМЕТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ „КРОС-КУЛЬТУРНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ КОМУНІКАЦІЇ” ТА СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СПОЖИВЧОЇ КУЛЬТУРИ**

## **Зміст**

**1.1. Виникнення, предмет і методологія навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”.**

**1.2. Культура як системне поняття.**

**1.3. Еволюція становлення й розвитку глобальної споживчої культури.**

**Опорні поняття лекції:** культура, сфери (рівні культури), міжкультурні комунікації, предмет навчальної дисципліни, методологія навчальної дисципліни, глобальна споживча культура, чинники формування глобальної споживчої культури, форми прояву глобальної споживчої культури.

**Провідна ідея лекції** – розкриття об'єктивних передумов і конкретно-історичних умов виникнення економічної діяльності крос-культурного характеру та з'ясування змісту предмету навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”, а також – розуміння сутності глобальної споживчої культури.

**1.1. Виникнення, предмет і методологія навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”.**

В узагальненому розумінні термін „Крос-культурні підприємницькі комунікації” (ККПК) означає процес створення, передачі та сприйняття інформації в умовах міжнародного спілкування на основі різних інформаційних каналів і засобів (дане поняття походить від двох латинських слів: „cultura” – обробіток, виховання, шанування і „communicatio” – пов'язую, роблю загальним).

На системній нормативно-правовій основі економічна діяльність крос-культурного (міжкультурного) характеру стала здійснюватися в США після закінчення Другої світової війни (хоча, як така за своєю суттю, подібна діяльність виникла із зародженням людства). Це було пов'язано з розробкою і здійсненням політики уряду США в країнах Західної Європи та Японії з реалізації масштабних соціально-економічних Проектів „План Маршалла” та „Лінія Доджа”. Спочатку передбачалося в рамках відповідних спеціальних навчальних курсів-стажувань готувати тільки дипломатів і бізнесменів вищої управлінської ланки для реалізації названих Проектів.

Дещо пізніше інший напрямок крос-культурних освітніх курсів був зумовлений необхідністю обґрунтування методик, покликаних сприяти адаптації мільйонів робітників і фахівців, які емігрували в Америку після Другої світової війни (проте, саме цей напрямок першим отримав практичне втілення). У відповідь на таку ситуацію уряд США в 1946 р. прийняв Акт про службу за кордоном і створив Інститут служби за кордоном (Foreign Service Institute).

Перші науково-практичні розробки з проблематики крос-культурної взаємодії були здійснені якраз-таки співробітниками цього Інституту (його директор Едвард Холл в кінці 50 рр. першим опублікував фундаментальні науково-практичні праці з даної тематики і ввів у науковий обіг поняття „крос-культурний”, „міжкультурний” і „мультикультурний” стосовно різних сфер життєдіяльності суспільства).

У 50-60 рр. минулого століття подібного роду підготовчі консультаційно-навчальні програми (і навчальні дисципліни) почали викладатися у провідних університетах Америки: Пітсбурзькому, Єльському, Гарвардському тощо. Згодом вони стали розроблятися й реалізовуватися на постійній основі. Загальне інституційне управління зазначених програм здійснював (і здійснює) Державний департамент США.

В Європі теоретичні й практичні розробки крос-культурного характеру почали проводитися пізніше (в п'ятдесяті-шістдесяті роки) в контексті створення нинішнього Європейського Союзу.

Особливо актуальними вони стали в зв'язку з прийняттям в члени ЄС Греції (1981 р), Іспанії та Португалії (1986 р.), а також ряду колишніх соціалістичних країн (Польщі, Угорщини, Словаччини у 2004 р., Румунії в 2007р, Хорватії в 2013 р.). Це пов'язано з численими економічними та інституціональними особливостями нових країн у порівнянні з країнами „старої Європи” (рівень економічного розвитку „нових країн”, соціальні особливості, ступінь досконалості законодавства, традиції, менталітет тощо).

Новий сплеск інтересу до проблем крос-культурної взаємодії пов'язаний з останніми загостреннями політичної та військової ситуації в країнах Близького Сходу та інших регіонах світу (що прогнозовано, на жаль, буде набувати поширення), а також – нинішніми хвилями міграції в Європу (як з країн Близького Сходу, так і з країн Східної Європи).

*Н.В. Загальний термін **Крос-культурні комунікації** має багатопланове значення. У сучасній світовій науці він використовується в такому розумінні:*

***філологічно-лінгвістичне (воно є панівним);***

***культурно-антропологічне;***

***історико-психологічне;***

***нормативно-правове;***

***соціологічно-економічне.***

*Н.В. Крос-культурні комунікації в бізнесі як зміст нашої навчальної дисципліни розглядаються в контексті соціологічно-економічного розуміння. Воно ще не отримало свого остаточного науково-методичного оформлення, характеризується дискусійністю та наявністю безлічі невирішених проблем (це істотно впливає на зміст нашої навчальної дисципліни).*

*Н.В. Предмет навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”: аналіз сукупності відносин, що виникають у сфері маркетингу, менеджменту та зв'язків з громадськістю на стику національних культур в рамках реалізації міжнародних соціально-економічних і науково-технічних проєктів, здійснення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів підприємництва різних країн і міжособистісних взаємин громадян різних культур в господарській сфері.*

**Методологія навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”,** як сукупність прийомів і способів пізнання предмету дисципліни, у загальному розумінні, полягає у використанні таких методів:

- збір, систематизація та узагальнення фактів крос-культурного комунікативного спілкування;
- анкетування учасників комунікативних процесів (з подальшою обробкою зібраних анкет і поданням висновків-пропозицій щодо вдосконалення „сьогоднішнього” стану ККПК);
- аналіз фактів і явищ комунікаційної політики суб'єктів підприємницької діяльності та міжкультурної взаємодії громадян різних культур і вироблення рекомендацій щодо вдосконалення ККПК.

## **1.2. Культура як системне поняття.**

Уявлення про культуру як фундаментальне загальносоціологічне поняття зазнало тривалий еволюційний розвиток.

У Німеччині в XVIII ст. сформувалося абстрактне уявлення про „культуру” як синонім поняття „цивілізація”. У Франції в XIX ст. „Культура” пов'язувалася, як правило, тільки зі сферою сільськогосподарської діяльності. В англо-саксонському світі „культура” до початку XX ст. розумілася в абстрактно-узагальненому уявленні як про рівень розвитку людської

життєдіяльності. Сучасне загальносвітове розуміння даної категорії характеризується різними підходами (наведемо з них два – найбільш поширених).

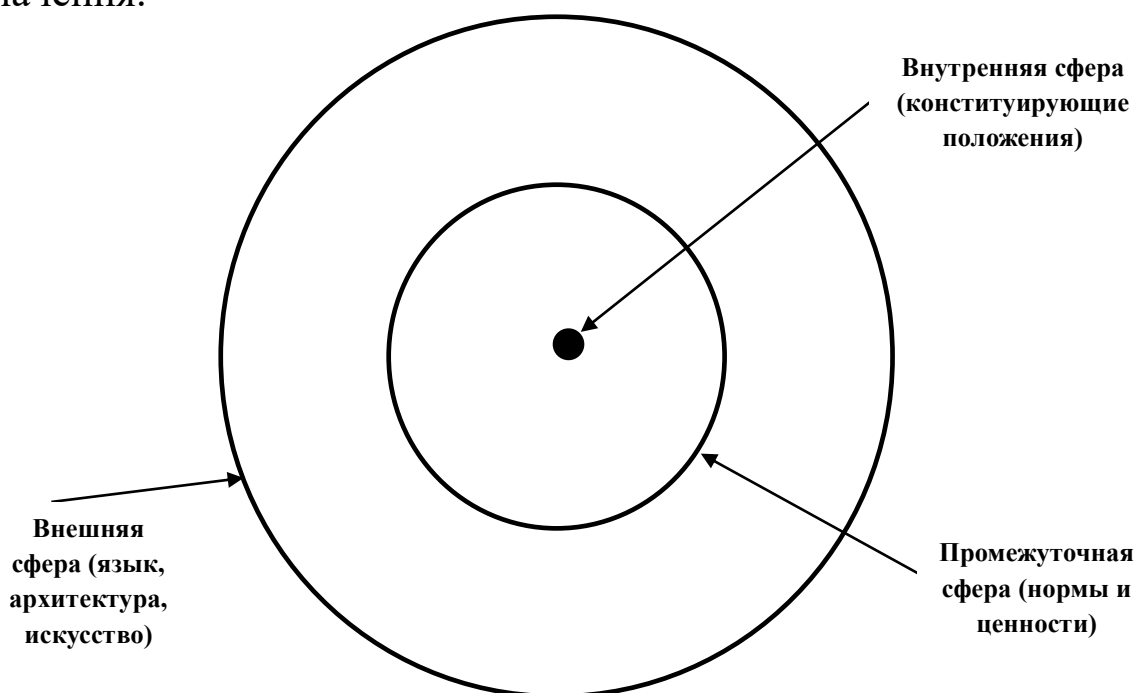
(I) Культура – це історично визначений рівень суспільства в цілому, будь-якої соціальної групи (страги) й окремої людини, виражений в типах і формах організації життя та діяльності людей, а також створюваних ними матеріальних об'єктах і духовних пам'ятках.

(II) Культура – усталена сукупність ціннісних орієнтирів, поведінкових норм, традицій та стереотипів, прийнята в даній країні або групі країн і засвоєна (а також – відтворена) особистістю.

Останнім часом і в культурології в цілому і безпосередньо – в теорії і практиці крос-культурних комунікацій (ККК) загалом панівним стає другий підхід щодо розуміння культури.

„Культура” – складне загальнонаукове багатосферне поняття; воно відноситься до категорії базових фундаментальних понять суспільства й в укрупненому групуванні містить зовнішню сферу, проміжну сферу та внутрішню сферу (рис. 1.1.)

Зовнішня культура: мова, архітектура, релігійні споруди, мистецтво, матеріально-речові об'єкти різного функціонального призначення.



## Рис. 1.1. Сфери культури\*

\*Розроблено авторами

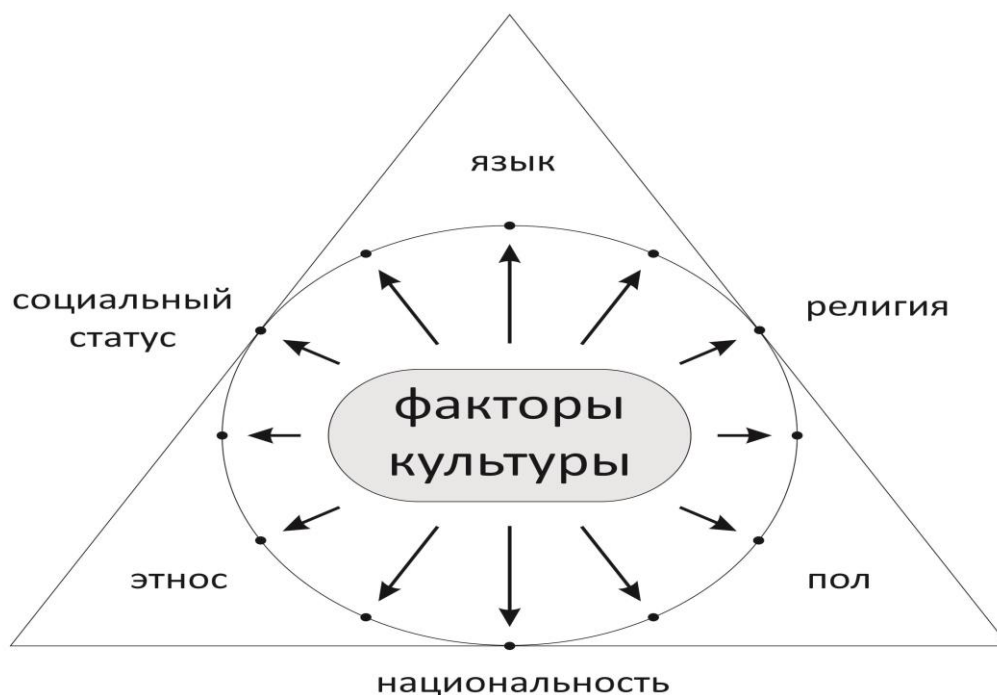
Норми та цінності: ставлення до влади, часу, тим чи іншим об'єктам, речам тощо. (наприклад: тваринам, алкоголю, наркотикам).

Конституційні (базові) положення: визнання певних явищ і процесів у якості фундаментальних (наприклад: грошей і матеріального багатства в цілому; внутрішньої гармонії людини; визнання минулого, теперішнього або майбутнього в якості визначального).

*Н.В. Культура формується під впливом різноманітних чинників (вони в тих чи інших сферах життєдіяльності зазнають природну модифікацію). Загальна композиція (архітектоніка) культури визначається такими факторами (джерелами): національність, релігія, соціальний статус.*

Важливий вплив на формування й трансформацію культури відіграють й інші чинники (джерела): професія, сімейний стан, вік, приналежність до певної кастової групи.

*Н.В. Загальний розвиток культури, її генезис зумовлюється рівнем розвитку продуктивних сил суспільства та суспільних відносин.*





## Рис. 1.2. Архитектура та чинники культури\*

\*Розроблено авторами

Їхня взаємодія втілюється в законах суспільного розвитку й проявляється в дії сукупності зазначених чинників культури (джерел).

В тій чи іншій сфері життєдіяльності людини окремі закони набувають роль визначальних (базових, фундаментальних). Одним з таких фундаментальних законів для всіх сфер життєдіяльності виступає загальноекономічний закон зростання потреб (кожна задоволена потреба породжує нову потребу, причому на новому – більш високому якісному рівні).

### 1.3. Еволюція становлення й розвитку глобальної споживчої культури.

*Н.В. В економічній сфері дія закону зростання потреб призводить до формування споживчої культури.*

Споживча культура – це результат проникнення споживчих товарів і послуг в повсякденне життя людей, вид суспільних відносин, при яких купівля-продаж товарів і послуг є не тільки найважливішим видом повсякденної діяльності, а й створює власну інфраструктуру, організації та види діяльності.

*Н.В. У сучасних умовах споживча культура отримала форму глобального консюмеризма (від франц. *Consumere* – споживач).*

Глобальний консюмеризм – це значно поширене прагнення вагомої частини суспільства в цілому (й окремих соціальних страт) до володіння матеріальними цінностями, які багато в чому крім утилітарного значення купуються задля реалізації демонстраційного ефекту.

У теорії й практиці ККПК це явище отримало назву „макдолдізація” суспільства (дане поняття в науковий обіг ввів відомий соціолог Дж. Рітцер). Складовими „макдолдізації”

суспільства (вони визначаються як форми прояву глобальної споживчої культури) є:

- ефективність (співвідношення отриманої вигоди від споживання до сукупних витрат на придбання того чи іншого блага);

- кількісне вираження одержуваної цінності (постійний підрахунок цінності придбаного блага; кількість стає виразом якості);

- стандартизація споживання (передбачуваність у споживанні завдяки використанню норм і стандартів і самого блага, і процесу його придбання);

- загальний контроль процесу споживання (заміна людини технологіями в контролі кількості, що сприяє досягненню нової якості).

### **Резюме лекції 1.**

- Крос-культурні комунікації в бізнесі є процес передачі і сприйняття комерційної інформації (у всіх формах її прояву) в умовах підприємницької діяльності представниками різних країн.

Об'єктивний характер крос-культурних комунікацій, в кінцевому рахунку, обумовлюється становленням і поглибленням міжнародної економіки, розвиток якої в другій половині ХХ століття вийшло на якісно-новий рівень.

- Предмет навчальної дисципліни „Крос-культурні підприємницькі комунікації”: аналіз сукупності відносин, що виникають у сфері маркетингу, менеджменту та зв'язків з громадськістю на стику національних культур в рамках реалізації міжнародних соціально-економічних і науково-технічних проектів, здійснення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів підприємництва різних країн і міжособистісних підприємницьких взаємин громадян різних культур.

- Глобальна споживча культура - вид міжнародних економічних відносин, при яких купівля і продаж товарів і послуг є не тільки найважливішим видом повсякденної діяльності, а й

створює власну інфраструктуру, організації та види діяльності, що в сукупності актуалізує проблему обґрунтування і реалізації крос-культурних комунікацій.

### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 1.**

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.
2. У чому полягає загальносоціологічне поняття культури? Під впливом яких чинників формується її рівень? Які з них, на Вашу особисту думку, є визначальними?
3. Як Ви розумієте міжкультурну взаємодію в економічній сфері? На Вашу думку, вона з розвитком економіки поглиблюється й вдосконалюється, або навпаки – стає менш значущою?
4. Яке Ваше уявлення про предмет нашої навчальної дисципліни? Чим обумовлюється його міждисциплінарний зміст?
5. Які прийоми пізнання в методології дисципліни виступають головними?
6. У чому, на Вашу думку, полягає глобальна споживча культура? Які позитивні та/або негативні сторони цього явища?
7. Як глобальна споживча культура проявляється в різних країнах? Як особисто Ви сприймаєте її вплив?

## **Лекція 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ, ЇХ ЕЛЕМЕНТИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ**

### **Зміст**

**2.1. Об'єктивні передумови формування крос-культурних підприємницьких комунікацій.**

**2.2. Крос-культурні комунікації в бізнесі: елементи та функції.**

**2.3. Класифікація крос-культурних підприємницьких комунікацій та їх методи.**

**Опорні поняття лекції:** крос-культурні підприємницькі комунікації, об'єктивні передумови формування крос-культурних комунікацій, моделі крос-культурних комунікацій, ланки крос-культурних комунікацій, перешкоди крос-культурних комунікацій, елементи крос-культурних комунікацій, функції крос-культурних комунікацій, форми крос-культурних комунікацій, види крос-культурних комунікацій, методи крос-культурних комунікацій.

**Провідна ідея лекції** – з'ясування соціально-економічних передумов формування сучасних крос-культурних комунікацій та їх моделей, розкриття сутності елементів крос-культурних комунікацій, класифікація форм, видів і методів крос-культурних комунікацій.

**2.1. Об'єктивні передумови формування крос-культурних підприємницьких комунікацій.**

Виходячи з матеріалу першої лекції нашого курсу, відштовхуємося від зазначеного розуміння сутності ККПК. Вони являють собою процес передачі і сприйняття комерційної інформації в умовах міжнародного спілкування на основі різних інформаційних каналів і засобів.

Аналіз генезису культури, в тому числі – в контексті дослідження проблематики ККПК, привів до усвідомлення того,

що з появою глобальних продуктів (наприклад, гамбургеру і в цілому – виникненню індустрії швидкого харчування) не можуть з'явитися глобальні споживачі. Сутнісна причина такого явища полягає в наступному: по самій природі неможливо становлення уніфікованої (єдиної, загальної) мотивації споживання, форм її прояву і задоволення.

Особливо, це є неможливим щодо до різних культур (взаємодії представників-носіїв різних культур).

Більш того, наявність локальних споживачів (за національною, географічною, соціальному тощо ознаками) є закономірним і постійно відтворюваним явищем в самих ККПК.

Таким чином, ККПК об'єктивно поглиблюються й набувають все більшого поширення в часі та просторі. І перш за все, це відбувається в економічній сфері як основі ККК у всіх інших сферах життєдіяльності людини й суспільства в цілому.

*Н.В. У науковому розумінні об'єктивність формування ККК в економіці зумовлюється наступними чинниками.*

1. Поглибленням міжнародного поділу праці, що зумовлює „перенесення” виробничо-комерційної діяльності за національні рамки країн.

2. Дією системи економічних законів (перш за все, – законів максимізації прибутку та зростання потреб).

3. Посиленням обмеженості (підвищенням дефіцитності) ресурсів (на тлі зростання й безмежності людських потреб).

У статичній моделі процесу ККПК, „зафіксованого” в просторі та часі, може бути представлена наступним чином (рис. 2.1).

Розкриємо сутність кожної ланки статичної моделі процесу ККПК.

Вихідним (і в цьому розумінні – визначальним і базовим) елементом даного процесу виступає джерело комунікації.

Джерело комунікації (відправник, комунікатор) – особа, від імені якого відправляється звернення-інформація (messag, послання, повідомлення).

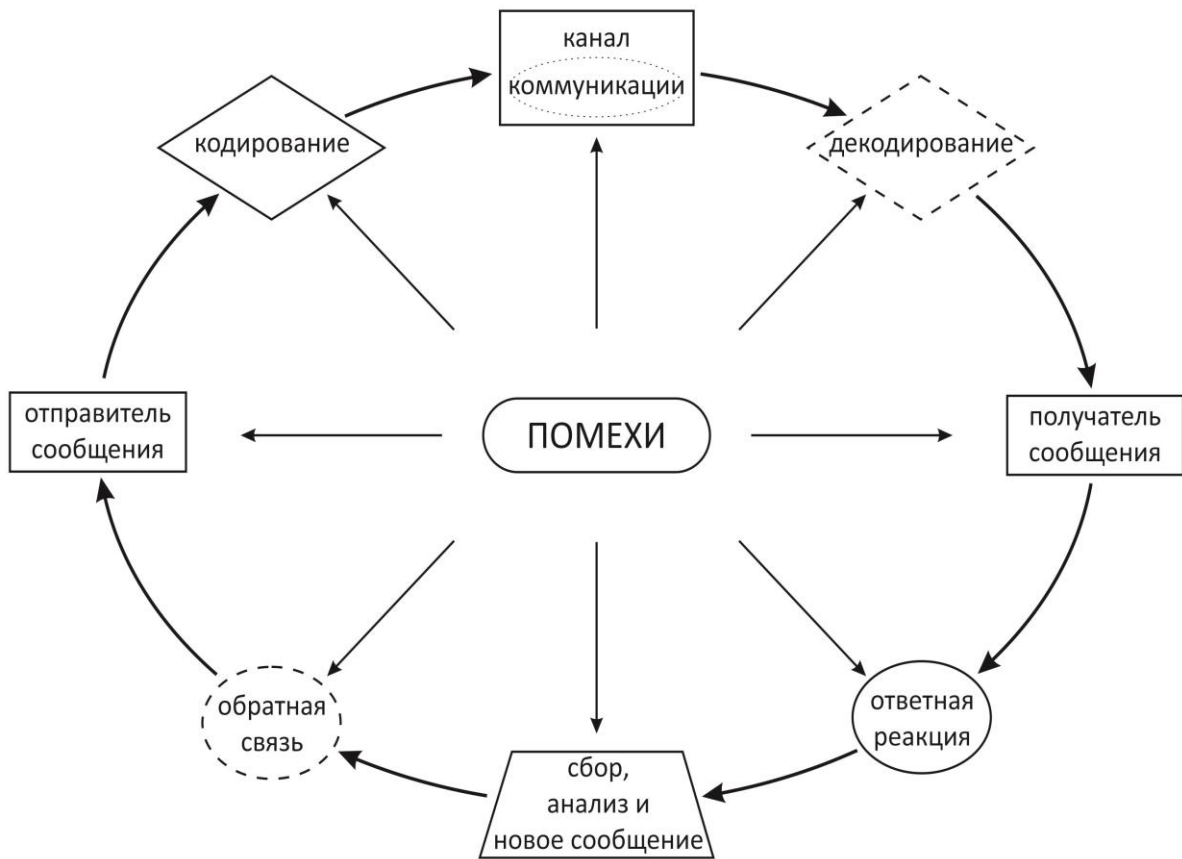


Рис. 2.1. Статична модель процесу крос-культурних підприємницьких комунікацій\*

\*Розроблено авторами

*Н.В. Під інформацією в цілому в ККПК (як і в комунікаційних технологіях бізнесового призначення взагалі) розуміється будь-якого виду повідомлення (звернення, послання, зведення тощо комерційного характеру, кінцевою метою якого є отримання прибутку (або досягнення інших статутних цілей суб'єкту підприємницької діяльності).*

Кодування – конкретна форма (безпосереднє втілення) подання звернення, яке відправник прагне донести до одержувача у вигляді певних кодів (реклами, предметів, візуальних образів тощо).

Канал комунікації – сукупність засобів передачі (розповсюдження, поширення) інформації (сукупність медіаканалів і конкретних медіаносіїв).

Декодування – „розшифровка”, інтерпретація, засвоєння звернення-інформації, котрі надсилаються джерелом комунікації.

Одержувач комунікації (адресат: інший, окрім відправника, суб'єкт комунікативного процесу; „протилежний суб'єкт”) – цільові аудиторії, потенційні покупці, ділові партнери тощо, у встановленні комунікації-взаємодії з якими зацікавлений відправник.

Відповідна реакція – набір відгуків одержувачів інформації, які (відгуки) виникають в процесі отримання й засвоєння (обробки) комунікативного звернення.

Збір, аналіз даних комунікативного процесу і розробка „проекту” нового інформаційного звернення відповідно до умов, котрі змінилися під впливом перешкод.

Зворотній зв'язок – частина відповідної реакції одержувачів попередньої інформації та „проект” нового комунікаційного звернення, які розробляються за підсумками аналізу комунікативного процесу.

Перешкоди (вони в комунікаційних технологіях відіграють надзвичайну роль і, як видно з **рис. 2.1**, впливають на всі елементи комунікаційного процесу); в сучасних умовах такі перешкоди є доцільним групувати наступним чином:

- інституційні – інституційне середовище (сукупність національних, правових, соціальних, політичних, ідеологічних, культурних, релігійних, історичних, ментальних, тощо чинників), в якій здійснюється процес ККПК;

- ринкові – сукупність економічних чинників здійснення ККПК;

- фізичні – нашарування одного звернення на інше (технічні збої, хакерські атаки);

- психологічні – різного роду психологічні відмінності щодо сприйняття й засвоєння звернення та комунікативного процесу в цілому;

- семантичні – наслідок багатозначності переданої інформації, можливості (ймовірності) неоднозначного декодування

(тлумачення) звернення окремими одержувачами (слоган Nokia в Німеччині „Jedem das Sein”; омонім найменування сербського дитячого харчування російською „Bledina”).

*N.B. Дія системи економічних законів (перш за все, – законів конкуренції, зростання потреб і максимізації прибутку) та перешкод (у тому числі, – регулюючого впливу держави) обумовлюють необхідність розробки нового інформаційного повідомлення й в цілому, – вдосконалення ККПК: розробки системи нових ККПК.*

Таким чином, ККПК, як щодо окремо взятого товару (послуги), так і в цілому – в контексті здійснення виробничо-комерційної діяльності суб'єкту підприємництва, отримує просторово-тимчасовий розвиток (об'єктивно – має отримувати такий розвиток). Тобто, наведена статична модель процесу ККПК трансформується в динамічну (рис. 2.2).

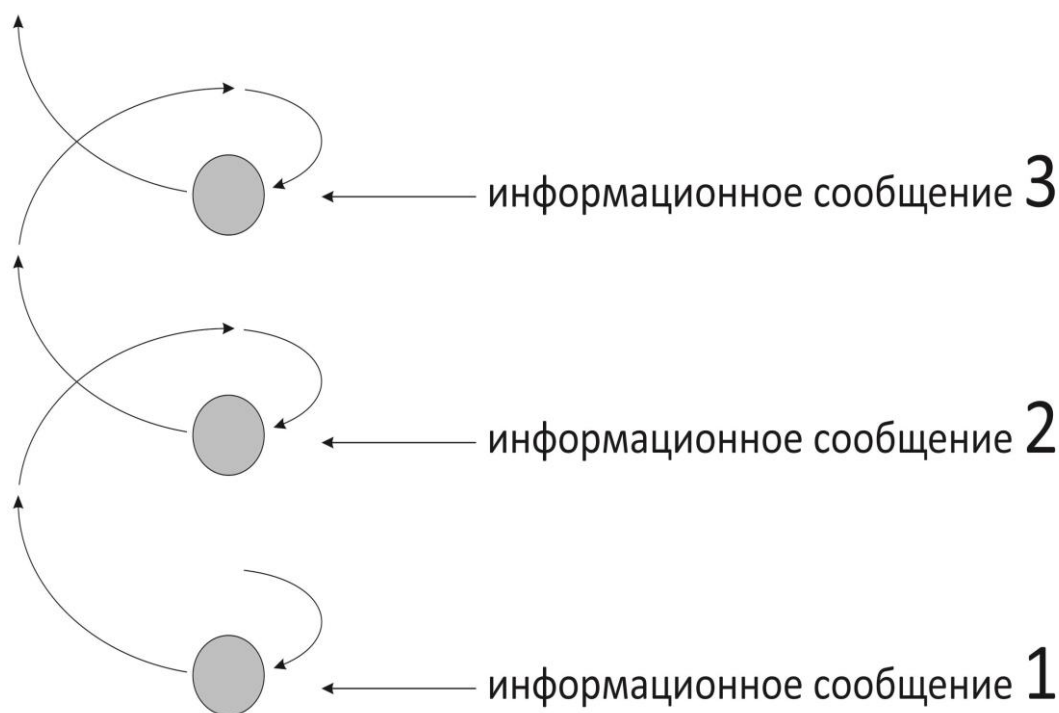


Рис. 2.2. Динамічна модель процесу крос-культурних підприємницьких комунікацій\*

\*Розроблено авторами



## 2.2. Крос-культурні комунікації в бізнесі: елементи та функції.

Основними складовими елементами ККК в бізнесі традиційно (й обґрунтовано) виокремлюються наступні.

Реклама – оплачена комунікатором форма неособистісного представлення через різні канали комунікації товарів (послуг) цільовим групам (потенційним споживачам) і діловим партнерам за допомогою різноманітних візуальних образів і засобів.

Особистий продаж – безпосередня (особистісна) комунікативна взаємодія співробітників організації та/або посередників з одним або декількома представниками цільових груп (потенційних покупців) з метою представлення товарів (послуг) та здійснення його прямого продажу (збуту).

Прямий маркетинг – інтерактивна комунікативна взаємодія (за допомогою прямої поштової розсилки, продажу по каталогах, телемаркетингу, телевізійного маркетингу, інтернет-маркетингу тощо) між виробниками (постачальниками) і споживачами (клієнтами) в процесі здійснення акту купівлі-продажу й реалізації запланованих ділових контактів.

Стимулювання збуту – набір комерційних заходів та інструментів, що здійснюються підприємствами-виробниками і різними посередниками в процесі представлення товарів (послуг) та здійснення сукупності операцій (дій), спрямованих на збільшення продажів і посилення відповідної позитивної реакції цільової аудиторії (цільових аудиторій).

Зв'язки з громадськістю – PR: забезпечення стійких ринкових позицій підприємства (суб'єкта комунікативного процесу) на основі формування доброзичливого ставлення до нього (під громадськістю у даному випадку розуміються аудиторії, що складаються з працівників, лідерів громадської думки, учасників різних організацій, представників бізнесу, засобів масової інформації тощо).

*Н.В. Найбільш важливими елементами ККПК є реклама та зв'язки з громадськістю, а також обмін інформацією на некомерційній основі (в рамках окремих міжкультурних організацій).*

*Н.В. Розглянувши сукупність загальнотеоретичних питань ККПК в контексті аналізу питань двох перших лекцій, в контексті нашої останньої лекції (теми) ми докладно розглянемо елементи ККПК (особливо – їх слабкі та сильні сторони) в процесі формування комунікаційної політики організації (підприємства).*

Функції ККПК (в них розкривається сутність, головне призначення та зміст ККК у бізнесі):

- інформаційна (передача-поширення інформації-звернення);
- ідентифікаційна (розуміння-формування потреби споживача та його „співвіднесення” з певною аналогічною соціально-економічною групою);
- експресивна (здатність висловлювати не тільки смислове значення, а й оцінювання інформації);
- розпорядча (націленість на формування пріоритетності певних норм і цінностей);
- інтеграційна (забезпечення різних соціально-економічних груп можливості співіснування в суспільстві).

### **2.3. Класифікація крос-культурних підприємницьких комунікацій та їх методи.**

Класифікація ККПК може здійснюватися за багатьма ознаками (критеріями). Головними ознаками класифікації ККПК об’єктивно є групування за формами та видами.

Форми ККПК:

- міжособистісні (обмін інформацією між двома або кількома економічними суб’єктами, які вступили в безпосередній комунікативний процес);
- внутрішньогрупові (прямий обмін інформацією в малих групах від 2-3 до 20-30 людей);
- масові (взаємодія суб’єктів, яка здійснюється за допомогою обміну масовою інформацією з використанням спеціальних технічних засобів, у результаті чого в процесі комунікації беруть участь одночасно великі групи клієнтів-партнерів по бізнесу).

Види ККПК:

– вербальні (мовне спілкування, яке втілюється в обміні інформацією та в емоційних переживаннях учасників комунікативного процесу);

– невербальні (сукупність немовних засобів, символів і знаків, використовуваних для передачі інформації-повідомлення: поведінкових, ненавмисних, власне комунікативних);

Способи невербальних ККПК:

1. кінесатіка (сукупність жестів, поз, рухів тіла).

2. такесика (рукостискання, поцілунки, поплескування та інші дотики до тіла партнера по бізнес-комунікації).

3. сенсорика (сукупність чуттєвого сприйняття, яке ґрунтуються на інформації органів почуттів).

4. проксемика (способи використання простору в комунікативному процесі).

5. хронеміка (способи використання часу в просторі).

- паравербального (сукупність звукових сигналів, що супроводжують усне мовлення: швидкість, гучність, артикуляція, висота голосу, режим мовлення).

*Н.В. В контексті здійснення визначених форм ККК, зокрема й ККПК найбільшого поширення отримують їх ті чи інші види та способи.*

Методи ККПК:

– особистісні (здійснюються без використання технічних засобів передачі інформації);

– опосередковані (здійснюються з використанням технічних засобів масового та вибіркового впливу).

*Н.В. Останнім часом правомірно обґрунтовується необхідність класифікації ККПК й на основі інших ознак: інтенсивності, частоти, результативності, спрямованості (горизонтальні – вертикальні), формалізованості (офіційні – неофіційні).*

*Н.В. Обґрунтування й безпосередньо практична реалізація ККПК потребують особливо делікатного (й обов'язкового) врахування різноманітних аспектів форм, видів, способів і методів комунікативної взаємодії в процесі бізнесової діяльності з представниками-носіями різних культур.*

## **Резюме лекції 2.**

- Об'єктивний характер формування крос-культурних комунікацій зумовлюється наступними факторами.

1. Поглиблення міжнародного поділу праці, що зумовлює «перенесення» виробничо-комерційної діяльності за національні рамки кордонів.

2. Дія системи економічних законів (перш за все, - законів максимізації прибутку і підвищення потреб).

3. Посилення обмеженості (підвищення дефіцитності) ресурсів за умови безмежності потреб.

Основні моделі крос-культурних комунікацій: статична і динамічна.

- Елементи крос-культурних комунікацій: реклама, особистий продаж, прямий маркетинг, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.

Форми крос-культурних комунікацій: міжособистісні, внутрішньогрупові, масові

Види крос-культурних комунікацій: вербальні, невербальні, паравербального.

Методи крос-культурних комунікацій: особистісні, опосередковані.

## **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 2.**

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.
2. Можливо більш повно з'ясуйте загальний зміст об'єктивних передумов формування крос-культурних комунікацій.
3. У чому полягає особливість формування крос-культурних комунікацій на прикладі окремих країн різних культур?

4. Проілюструйте зміст кожної ланки статичної моделі крос-культурних комунікацій. Чим обумовлюється перехід до динамічної моделі крос-культурних комунікацій?

5. У чому проявляється дія перешкод крос-культурних комунікацій?

6. Визначте сутність і відмінності елементів крос-культурних комунікацій.

7. Розкрийте зміст видів крос-культурних комунікацій. Наведіть приклади.

## **Лекція 3. МОДЕЛІ СВІТОВИХ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР І НАЦІОНАЛЬНІ ВІДЗНАКИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ**

### **Зміст**

**3.1. Зміст світової ділової культури і бізнес-комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса.**

**3.2. Ціннісна орієнтації культур і бізнес-комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.**

**3.3. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій.**

**Опорні поняття лекції:** моделі світових ділових культур, параметри моделей світових ділових культур, параметри моделей світових ділових культур (стосовно кожної моделі окремо), стилі крос-культурних комунікацій.

**Провідна ідея лекції:** розгляд моделей світових ділових культур і класифікація національних відмінностей крос-культурних комунікацій як основи подальшого аналізу корпоративних (організаційних) культур і вироблення підходів щодо формування комунікаційної політики підприємства.

**3.1. Зміст світової ділової культури і бізнес-комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса.**

У сучасних умовах в теорії і практиці ККК в бізнесі ще не сформувалося сталого узагальненого уявлення про зміст ділової культури та бізнес-комунікацій. Існують окремі концептуальні підходи до їх розуміння, на основі яких вибудовуються механізми реалізації ККПК. Найбільш відомими (і застосовуваними) є підходи голландських менеджерів-дослідників-практиків Фонса Тромпенаарса і Гірта Гофстеде; це – гуру ККПК.

Ф. Тромпенаарс, використовуючи досвід керівництва власною Консультаційною фірмою „Центр міжнародних досліджень бізнесу” та роботи для провідних бізнес-структур світу (IBM, BP, GM та ін.; в 2011 і 2015 рр. був визнаний одним з 20 найбільш авторитетних Human Resources світу), на основі узагальнення 50

тис. анкет менеджерів з 100 країн одним з перших розробив модель світової ділової культури.

*Н.В. Її особлива значимість і практична застосовність визначається тим, що на основі цієї моделі світової ділової культури автор розробив модель корпоративної (організаційної) ділової культури (одну з небагатьох відомих у сучасних умовах).*

Модель світової ділової культури Ф. Тромпенаарса включає наступні сім параметрів (переважно – бінарних). Найбільше значення (за визнанням самого Ф. Тромпенаарса) мають перші п'ять.

#### 1) Універсалізм – партикуляризм (загальність – розділеність).

*Н.В. Універсалізм передбачає наявність однакових правил, застосовуваних до всіх учасників виробничо-комерційного (зокрема – комунікаційного) процесу (й всіма учасниками процесу). На противагу, партикуляризм вважає за необхідне гнучкий підхід відповідно до конкретної ситуації.*

Таблиця 3.1

#### Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн універсалістських і партикуляристських культур

Універсалістська культура	Партикуляристська культура
В центрі уваги правила та процедури	В центрі уваги людські відносини
Всі угоди оформлюються відповідно до наявних (затверджених) контрактів	До контрактів можуть вноситися (вже в процесі їх реалізації) зміни
Заслуговує на довіру той, хто чітко дотримується умов контракту і дотримується слова (прийнятих зобов'язань)	Заслуговує на довіру той, хто визнає право сторін на зміни в контракті, й відповідно – сприймає та йде на такі зміни
Реальний стан – це те, про що сторони домовилися раніше	Реальний стан є відносним й залежить від конкретних обставин
Угода є угодою (закон є закон)	Бізнес постійно розвивається

#### 2) Індивідуалізм – колективізм (особистість – колектив).

*N.B. Представники індивідуалістської культури покладаються більше на власну думку при вирішенні питань бізнесу. Натомість, представники колективістської культури практично повністю орієнтуються на думку групи, до якої вони належать (сім'я, підприємство, країна).*

**Таблиця 3.2**

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн індивідуалістської та колективістської культур

Індивідуалістська культура	Колективістська культура
Часто використовується „я” (й, відповідно, здійснюються комунікації)	Часто використовується „ми” (розуміючи відповідну групу, до якої належить даний суб’єкт)
Рішення приймається (може прийматися) представником (в межах його компетенції) на місці в процесі здійснення комунікацій	Рішення обов’язково погоджується представником, який безпосередньо здійснює комунікативну бізнес-взаємодію, з головною організацією
Люди досягають цілі поодиночки та несуть персональну відповідальність за дії та результати	Цілі досягаються спільно, відповідальність за помилки є колективною (в межах групи – організації)
Відпочивають парами та/або поодиночки	Відпочивають, як правило, групами або родинами

3) **Нейтральність – емоційність** (приховування емоцій – вираз емоцій).

*N.B. Представники емоційно нейтральних культур явно не показують свої емоції, намагаються їх приховати. Однак, в емоційних культурах люди схильні демонструвати свої почуття; й роблять це природно (ігнорування цих особливостей може привести до невиправданих поступок в переговорах, або до підозрливості партнерів по бізнес-комунікаціям).*

**Таблиця 3.3**

Відмінності у веденні бізнесу



між представниками країн нейтральної та емоційної культур

Нейтральна культура	Емоційна культура
Не виказують свої особисті думки й емоції виразно	Висловлюють думки та емоції (вербально та невербально)
З найбільш наявних зовнішніх ознак – напружений вираз обличчя, певне напруження (приховане)	Відкритість й експресивність (що дозволяє зняти можливі непорозуміння)
Емоції що накопичуються лише з часом й поступово знаходять вихід	Вибух емоцій є достатньо легким та органічним
В людях (суб'єктах комунікацій) цінується врівноваженість та самоконтроль	В людях-комунікаторах цінується темперамент й життєвість (до цього ставляться з розумінням)
Табу на фізичний контакт (і неприпустимість такого контакту)	Фізичний контакт і жестикуляція є нормою, буденністю
Публічні виступи найчастіше є монотонними	Мова, навіть публічна, емоційно забарвлена

4) Конкретність – дифузність (особливість – розчинення).

*Н.В. У конкретних культурах відносини начальник – підлеглий залежать від конкретної ситуації (наприклад, в роботі вони чітко розмежовані, при неформальному спілкуванні можуть бути зовсім іншими). У дифузних культурах ці відносини проникають в усі сфери й повністю забарвлюють все спілкування (начальник залишається незаперечним авторитетом, яка б ситуація не виникла); організація спільного бізнесу та ККПК з представниками дифузних культур вимагають не тільки більше часу, а й більш ретельного опрацювання і більш делікатного втілення.*

Таблиця 3.4

Відмінності у веденні бізнесу

між представниками країн конкретної і дифузійної культур

Конкретна культура	Дифузна культура
Суто діловий підхід та прямота; сенсовність – понад усе	Часто здається, що наявний підхід не має чіткої цілі (є імпровізацією)
Точність, визначеність, прозорість (неприпустимість ймовірного тлумачення)	Уникання чутливих речей, тактовність, двозначність (можливість певних бізнес-варіацій)

Моральні міркування, що не відносяться до бізнесу, ігноруються (не приймаються до уваги)	Підхід з позицій конкретності істини та ситуаційної моралі; має значення, яка саме людина здійснює бізнес та в контексті якої бізнесової ситуації
--	---

5) Досягнення – аскрипція (чого ти досяг – хто ти є).

*Н.В. Статус як визнання заслуг людини може бути досягнутий завдяки лише особистим діям і результатам; той статус, який „присвоюється” з віком, або за належністю до певної групи (касти) класифікується приписаним (аскриптивним).*

При бізнес-контактах представників різних культур, по-різному сприймають статус; можуть виникнути розбіжності у використанні титулів і звань, у проявах поваги до старших, жінки, керівника.

**Таблиця 3.5**

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн, що використовують досягнення або аскрипцію для визначення статусу

Культура, що зорієнтована на досягнення	Аскриптивна культура
Використовують звання тільки в тому разі, якщо вони відповідають кваліфікації	Титули та звання використовуються часто та підкреслюють статус людини в організації
Повага до старших в ієрархії заснована на ефективності їх роботи	Повага до старших в ієрархії як показник лояльності до організації
Менеджери високого рангу можуть бути різного віку, не тільки чоловіки, вони повинні мати багатий досвід роботи	Більшість старших менеджерів — чоловіки середнього віку, мають відповідну кваліфікацію

6) Зовнішній контроль в організації – внутрішній контроль в організації (співвідношення зовнішнього і внутрішнього вихідних початків в управлінні).

7) Тимчасова перспектива в розвитку бізнес-структури (які цінності людей в розумінні часу є домінуючими).

**2. Ціннісна орієнтація культур і бізнес-комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.**

Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде на основі обробки результатів анкетування 115 тис. працівників компанії „Ай-бі-ем” в 75 країнах виділив (спочатку) чотири параметри ділової культури:

- співвідношення індивідуалізму та колективізму;
  - дистанція влади;
  - співвідношення мужності та жіночності;
  - ставлення до невизначеності.

*Н.В. Саме в родині, школі (в сукупності всіх її кваліфікаційних рівнів) і на роботі (в організації), як підкреслював Гофстеде, людина засвоює ділову культуру.*

1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму (ми сприймаємо себе як індивідуальність або як частину соціальної групи?).

У культурах з високим ступенем індивідуалізму:

- люди відверто висловлюють критичні зауваження;
- просування по службі пов'язано з фаховими перевагами працівника;
- орієнтація на мету / завдання, а не на особистість.

*Н.В. В таких культурах домінує цінність особистого успіху та досягання кар'єрного зростання. Середній клас в таких культурах становить вагомий прошарок. Є високим рівень політичної свободи й соціальних гарантій та розвиток незалежної преси.*

**Таблиця 3.6**

Параметр світової ділової культур  
„Співвідношення індивідуалізму та колективізму”

<b>Сім'я, школа, робота</b>	
КОЛЕКТИВІЗМ	ІНДИВІДУАЛІЗМ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Виховання в дусі „ми”.	• Виховання в дусі „я”.
• Думка сім'ї важливіше за особисту.	• Повага до особистої думки

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обов'язки по відношенню до родини:</li> <li>• гармонія інтересів,</li> <li>• повага до загальної позиції,</li> <li>• відчуття сорому за помилки.</li> </ul>	Обов'язки по відношенню до себе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• власні інтереси,</li> <li>• самоактуалізація,</li> <li>• провина.</li> </ul>
ШКОЛА	ШКОЛА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вчитися треба в молодості.</li> <li>• Вчать, „як” робити те чи інше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійне навчання.</li> <li>• Навчають як навчатися.</li> </ul>
РОБОТА	РОБОТА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подвійний стандарт „ми” й „вони”, „істина конкретна”.</li> <li>• „Інші” не наша турбота.</li> <li>• Відносини вище за цілі.</li> <li>• Відношення бос – робітник базуються на засадах моралі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етичний стандарт і закон – універсальні для всіх.</li> <li>• „Інші” – ресурси.</li> <li>• Ціль вище особистих відносин.</li> <li>• Відношення бос – робітник базуються на раціональних засадах.</li> </ul>

2. Дистанція влади (ступінь нерівності при розподілі в організації та в суспільстві; вони сприймається членами даної організації та суспільства як природні явища, є само собою зрозумілими й даними, не підлягають сумніву).

*Н.В. У культурах з високою дистанцією влади:*

- співробітники воліють відкрито не висловлювати незгоду з думкою начальства;
- найбільш поширеним є автократичний характер влади;
- ідеальний керівник – той, хто або гранично автократичний, або виступає в ролі свого роду „батька родини”.

В таких культурах підлеглі очікують, коли їм скажуть, що та як треба робити; розрив в оплаті праці співробітників може перевищувати двадцятикратний рівень. Наявність у керівників привілеїв є поширеним явищем і сприймається як даність.

Таблиця 3.7

Параметр світової ділової культури „Дистанція влади”

Сім'я, школа, робота	
НИЗЬКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ	ВИСОКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ
СІМ'Я	СІМ'Я
<ul style="list-style-type: none"> <li>• У дітей виховується особистий характер.</li> <li>• Відносини з батьками на засадах рівності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діти мають дослуховуватися до батьків (слухняність).</li> <li>• Шановливе ставлення до батьків (підлеглість).</li> </ul>

ШКОЛА	ШКОЛА
• В освіті центральна фігура — учень.	• В освіті центральна фігура — вчитель.
• Освіта — об'єктивний процес пізнання.	• Освіта — сприйняття мудрості вчителя (гуру).
РОБОТА	РОБОТА
• Ієрархія — тимчасова рольова нерівність, необхідна для зручності управління.	• Ієрархія — природня, постійно існуюча нерівність.
• З підлеглими зазвичай консультуються.	• Підлеглим говорять, що треба робити.
• Ідеальний бос — грамотний и здібний демократ.	• Ідеальний бос — великодушний и доброзичливий автократ.

### 3. Співвідношення мужності і жіночності.

*Н.В. Під „мужністю” розуміється прихильність таким цінностям, як рекорди, героїзм, завзятість у досягненні мети, матеріальний успіх тощо. Під „жіночністю” мається на увазі прихильність таким цінностям, як вибудовування рівних відносин, схильність до компромісів, скромність, турбота про ближнього, затишок, якість життя тощо.*

У культурах з високим ступенем мужності досягнення, кар'єра та матеріальне благополуччя виступають у якості основних показників успіху. Справжніми чоловіками називають людей амбітних, рішучих і жорстких. Акцент (навіть серед друзів) робиться на змагальність і високі результати.

Фактично люди живуть в ім'я роботи та заради роботи. Гарний керівник має сам вирішувати всі основні питання. Головний метод вирішення конфліктів — силовий. Жінка — політичний діяч або менеджер високого рівня — рідкість.

Таблиця 3.8

#### Параметр світової ділової культури „Співвідношення мужності та жіночності”

Сім'я, школа, робота	
ЖІНОЧНІСТЬ	МУЖНІСТЬ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Акцент на відносини	• Акцент на досягнення.

• Солідарність.	• Змагальність.
• Розв'язання конфліктів через компроміс і перемовини.	• Розв'язання конфліктів силовими методами.
ШКОЛА	ШКОЛА
• Орієнтація на середнього.	• Орієнтація на найкращого.
• Ціль – соціальна адаптація.	• Ціль – академічні успіхи.
• Результати навчання не надто важливі.	• Погане навчання, відрахування — катастрофа.
РОБОТА	РОБОТА
• Над наполегливістю насміхаються.	• Наполегливість, самовпевненість вітаються.
• Цінується скромність в самооцінці (undersell yourself).	• Цінується вміння себе подати (oversell yourself).
• Особливий акцент на якість життя.	• Особливий акцент на кар'єрне зростання.
• Вітається й стимулюється розважливість у вчинках.	• Вітається й стимулюється рішучість у вчинках.

4. Запобігання невизначеності (ступінь невизначеності та ймовірності, котрі в даній культурі сприймають як норму; такі явища, при яких члени суспільства відчують себе комфортно).

*Н.В. У культурах з високим ступенем уникнення невизначеності:*

- суспільству притаманні напруженість, песимістичні очікування, занепокоєння;
- прояв агресивності та емоцій на роботі й в побуті – нормальне явище;
- люди відчують потребу в чітких правилах поведінки та формалізації відносин.

В культурах такої критеріальної ознаки люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів, ніж на здоровий глузд. Є типовим негативно-критичне сприйняття влади. Можуть бути поширеними прояви націоналізму і роздратування по відношенню до національних меншин. Недовіра до молоді. Притаманним є прив'язка кар'єри до віку.

Таблиця 3.9

Параметр світової ділової культури  
„Запобігання невизначеності”

Сім'я, школа, робота	
СЛАБКЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	СИЛЬНЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Незвичне — цікаве.	• Відмінне, незвичне — небезпечно.
• Розслабленість, добродушність, низькі стреси.	• Висока стресовість, рівень неспокою й тривожності.
• Демонстрація емоцій і агресії неприпустимі.	• Демонстрація емоцій та певної агресії є нормальним явищем.
ШКОЛА	ШКОЛА
• Учням комфортно за умов наявності: — неструктурованих програм; — нечітко поставлених цілей; — недеталізованих завдань; — роботи без розкладу; — коли вчитель говорить „не знаю”.	• Учням комфортно за умов наявності: — чітко структурованих програм; — чітких цілей та завдань; — детальних завдань; — чіткого розкладу; — коли вчитель „знає все”.
РОБОТА	РОБОТА
• Нелюбов до правил (усних і письмових).	• Емоційна потреба в правилах — письмових і усних.
• Нелюбов до стандартів та формальностей.	• Як можна більше формалізації та стандартів.

В результаті додаткових досліджень, проведених в Китаї, Японії та країнах Південно-Східної Азії, чотири наведені фактори культури були доповнені ще одним, який було кваліфіковано „східним” фактором.

Він був названий Г. Хофстеде фактором конфуціанського динамізму і відбив співвідношення довгострокової та короткострокової орієнтації в діловій культурі країн Сходу.

### 3.2. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій

Різноманіття культурних відмінностей призвело дослідників до ідеї щодо необхідності розробки принципової класифікації (побудови кластерів) – сукупності країн (культур), які володіють схожими (близькими) характеристиками й властивостями.

Одну з перших (і не чисельних) таких класифікацій запропонували Ронен і Шенкар. Вони виділили:

1. Скандинавський кластер (Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія).
2. Німецький кластер (Німеччина, Австрія, Швейцарія).
3. Англомовний кластер (США, Великобританія, Австралія, Південна Африка, Канада, Нова Зеландія, Ірландія).
4. Романський кластер (Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Бельгія).
5. Латиноамериканський кластер (Аргентина, Венесуела, Мексика, Чилі, Колумбія, Перу).
6. Південно-Східний кластер (Таїланд, Індонезія, Тайвань, Філіппіни, Сінгапур, Гонконг, В'єтнам).
7. Арабський кластер (Бахрейн, Кувейт, ОАЕ, Оман, Саудівська Аравія).
8. Близькосхідний кластер (Туреччина, Греція, Іран).

Окремі зауваження, щодо змісту даної класифікації:

Перше. Деякі з країн (причому, економічно потужних і тих, які представляють своєрідні національні ділові культури: Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль) авторами даної класифікації не увійшли ні до одного кластеру.

Друге. З бізнесової та культурологічної точок зору об'єднувати в один кластер, наприклад, Туреччину та Грецію, не є правомірним (і навіть, коректним); зауваження такого характеру є зовсім непоодинокими.

Третє. В межах окремих наведених кластерів об'єднано країни з достатньо різними діловими культурами (наприклад, в межах романського кластеру: Франція та Іспанія, Іспанія та Португалія), що теж є неправомірним.

Є підстави зазначити, що цю кластеризацію доцільно розглядати лише як один з кроків майбутньої досить складною і багатовимірної класифікації.

Відповідно наведеним моделям світових ділових культур Фонса Тромпенаарса та Гірта Гофстеде та їх загальної



кластеризації в сучасній науці робляться спроби класифікації стилів у національних відмінностях організацій (підприємств, установ тощо) та практичному здійсненні ККПК.

В укрупненому групуванні стилі ККПК прийнято поділяти на західний та східний (відповідно до наявної в сучасній науці класифікації – західного та східного менеджменту).

**Таблиця 3.10**

**Стилі крос-культурних комунікацій**

№	Західні	Східні
1	Прямий стиль спілкування	Непрямий стиль спілкування
2	Різкий	Дипломатичний
3	Ввічливий	Обережний
4	Багатослівний	Стриманий
5	Переконуючий	Рекомендаційний
6	Помірований зоровий контакт	Слабкий зоровий контакт
7	Однозначний	Двозначний
8	Орієнтований на вирішення проблеми	Орієнтований на прийняття ситуації такою, яка вона є
9	Концентрація на проблемах	Концентрація на узгоджених питаннях
10	Переривання співрозмовника при розмові	Вислуховування співрозмовника

**Резюме лекції 3.**

- У сучасній науці і практиці крос-культурних комунікацій найбільш відомими є моделі світової ділової культури, розроблені голландськими менеджерами Фонса Тромпенаарсом і Гертом Гофстеде.

- Параметрами світової ділової культури моделі Тромпенаарса являються:

- 1) універсалізм - партикуляризм;
- 2) колективізм - індивідуалізм;

- 3) нейтральність - емоційність;
- 4) конкетность – диффузность;
- 5) досягнення статусу – аскріпція статусу.

Параметри світової ділової культури моделі Гофстеде:

- 1) співвідношення індивідуалізму і колективізму;
- 2) дистанція влади;
- 3) співвідношення мужності і жіночності;
- 4) ставлення до невизначеності;
- 5) фактор конфуціанського динамізму.

- Відповідно моделям світових ділових культур Фонса Тромпенаарса і Герта Гофстеде і загальної кластеризації світових ділових культур в сучасній науці виділяються національні стилі організації та практичного здійснення крос-культурних комунікацій.

В укрупненої угруповання їх прийнято поділяти на західний і східний.

### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції:**

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.
2. У принциповому плані проведіть порівняльний аналіз моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса та Г.Хофстеде. У чому їх слабкі й сильні сторони?
3. Чи існують, на Вашу думку, загальні риси моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса і Г. Хофстеде?
4. У чому, на Вашу особисту думку, полягає принципова відмінність моделей крос-культурних комунікацій?
5. Які риси стилів крос-культурних комунікацій найбільшою мірою є характерними для окремих країни? Проілюструйте це конкретними прикладами

## **Лекція 4. БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КРОС-КУЛЬТУРНІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ**

### **Зміст**

**4.1. Архітектоніка бізнес-середовища організації: її національні відмінності та роль крос-культурних комунікацій.**

**4.2. Крос-культурні маркетингові рішення щодо товарної стратегії.**

**4.3. Крос-культурні рішення щодо цінової стратегії.**

**Опорні поняття лекції:** бізнес-середовище, організація, інфраструктура ринку, PEST-аналіз, товарна стратегія організації, категорії товарних атрибутів, адаптація товарних атрибутів, стандартизація товарних атрибутів, цінова стратегія організації, етапи ціноутворення, фактори ціноутворення.

**Провідна ідея лекції:** з'ясування змісту бізнес-середовища організації (підприємства) і факторів, що визначають її блоки й національні відмінності; розгляд товарної та цінової стратегій організації як основи управління її виробничо-комерційною діяльністю та крос-культурними комунікаціями.

**4.1. Архітектоніка бізнес-середовища організації її національні відмінності та роль крос-культурних комунікацій.**

Поняття „бізнес-середовище організації” („бізнес-середовище підприємства”) в сучасній теорії та практиці ККПК (як і в цілому - в маркетингу) є дискусійним. Аналіз існуючих напрацювань дослідників різних країн дозволяє зробити висновок, що в узагальненому розумінні бізнес-середовище організації являє собою сукупність умов і факторів, які визначають положення організації на ринку, її функціонування та комерційний успіх.

Загальна композиція бізнес-середовища організації виступає як сукупність трьох блоків: внутрішнього блоку (самої організації), серединного блоку (інфраструктури ринку) і так званого блоку

PEST (політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) – рис. 4.1.

*N.B. Аналіз бізнес-середовища організації (і в цьому контексті ККПК) слід проводити з урахуванням загального змісту її маркетингової діяльності:*

– *business-to-business (B x B) – діяльність на ринку товарів і послуг виробничого призначення (товари й послуги купуються для подальшого бізнесу: у виробництві та торговельній діяльності);*

– *business-to-consumer (B x C) – діяльність на ринку товарів і послуг кінцевого призначення (товари і послуги купуються для задоволення особистих непідприємницьких потреб. метою задоволення особистої непідприємницької потреби).*

Внутрішній блок бізнес-середовища організації (підприємства) формується під впливом наступних факторів:

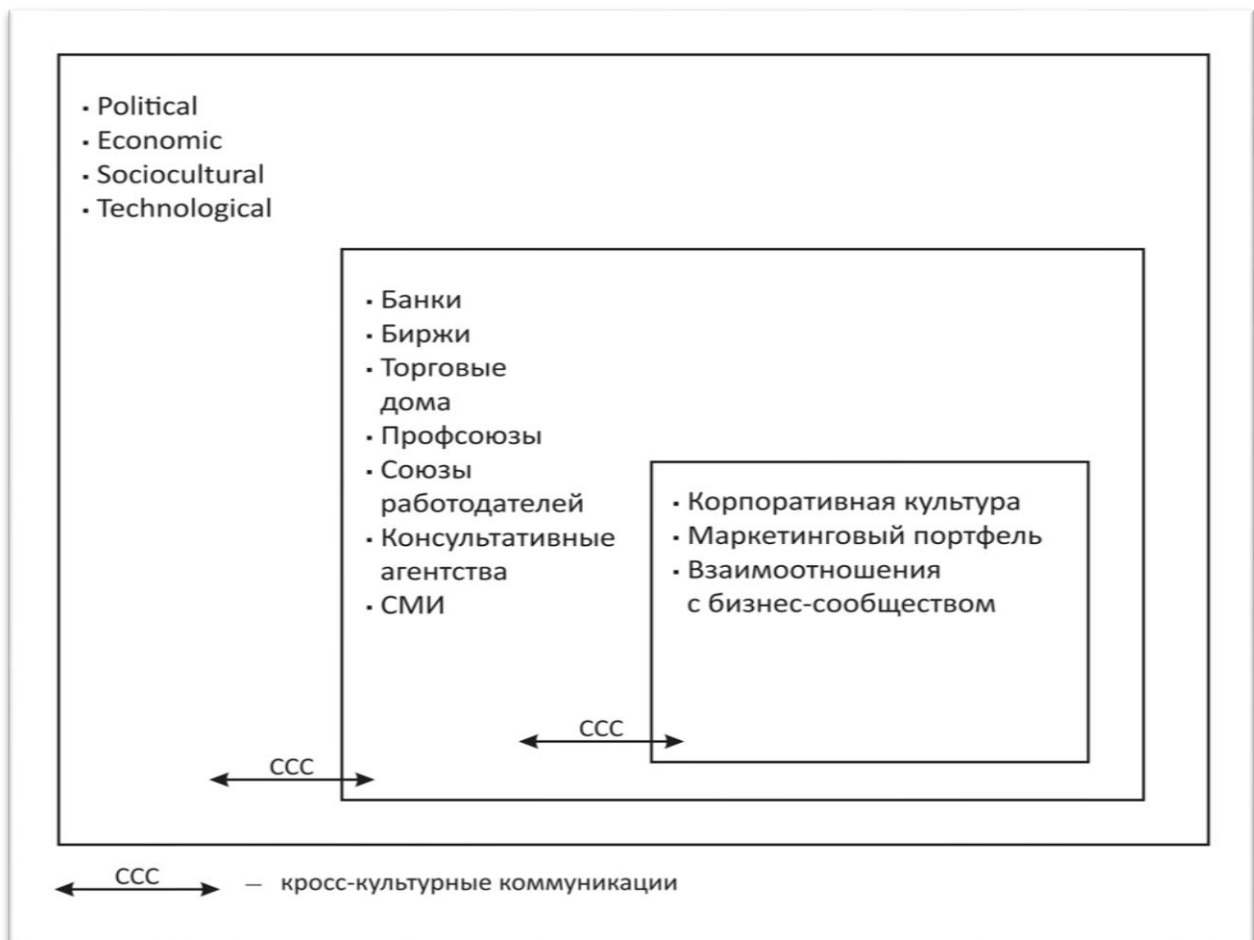


Рис. 4.1. Бізнес-середовище організації

- корпоративна (організаційна) культура підприємства;
- „маркетинговий портфель” підприємства;
- взаємовідносини організації з регіональною бізнес-спільнотою;
- взаємовідносини організації з загальнодержавною бізнес-спільнотою;
- взаємовідносини організації з міжнародним бізнес-співтовариством (включеність підприємства в систему міжнародного поділу праці).

Серединний блок бізнес-середовища – „інфраструктура ринку” (сукупність ринкових інститутів, які забезпечують рух товарів; послуг; фінансових, людських та інформаційних ресурсів до підприємства й від підприємства): банки; біржі; торгові доми; профспілки працівників; союзи роботодавців; консультаційні агентства (відповідно сферам виробничо-комерційної та інституціональної діяльності); засоби масової інформації.

Зовнішній блок бізнес-середовища – PEST: сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників (факторів).

Політичні чинники: законодавство країни в економічній сфері; інституціональне середовище та особливості регулювання ринку (а також – конкретної галузі) державою; міжнародні організації, що діють на даному ринку.

Економічні чинники: структура національного господарського комплексу країни; національні тенденції економічного розвитку країни; курс національної грошової одиниці тощо.

Соціальні чинники: основні демографічні характеристики громадян країни; дані про рівень та стиль життя; особливості споживчої поведінки; етнічний склад і панівна релігія; ментальні особливості основних етнічних груп країни тощо.

Технологічні чинники: рівень розвитку технологічної бази в країні; політика держави в сфері освоєння нових технологій; захист авторських прав тощо.

*N.B. Аналіз зовнішнього блоку бізнес-середовища підприємства (PEST-аналіз) виступає як один з найважливіших інструментів сучасного маркетингу й складових маркетинг-менеджменту.*

У теорії та практиці ККПК з метою більш глибокого дослідження впливу зовнішнього блоку бізнес-середовища на організацію також використовується різновид PEST-аналізу LONGPEST (PEST + Lokal + National + Global factors) PEST-аналіз з оцінкою даних факторів на місцевому, національному та глобальному рівнях.

Комплексне дослідження механізму функціонування бізнес-середовища підприємства здійснюється за допомогою проведення PEST-аналізу в єдності зі SWOT-аналізом „свого” підприємства, на основі чого опрацьовуються його ринкова стратегія й тактичні кроки.

*N.B. Національні відмінності бізнес-середовища підприємств, головним чином, визначаються сукупністю факторів PEST і можливістю (умінням) підприємств сприймати їх позитивний та елімінувати негативний вплив.*

*N.B. ККПК виступають, з одного боку, як механізм (провідник) впливу факторів PEST через інфраструктуру ринку на підприємство. З іншого боку, підприємство за допомогою ККПК може (!) впливати на інститути інфраструктури ринку й „зовнішній блок” (у всіх країнах світу, особливо – в країнах „перехідної економіки”, реалізація впливу підприємства на інститути інфраструктури, а тим більше – на блок PEST, є вельми проблематичною).*

#### **4.2. Крос-культурні маркетингові рішення щодо товарної стратегії.**

На основі опрацьованих стратегічних маркетингових рішень і заходів бізнес-комунікацій формується товарна стратегія (або –

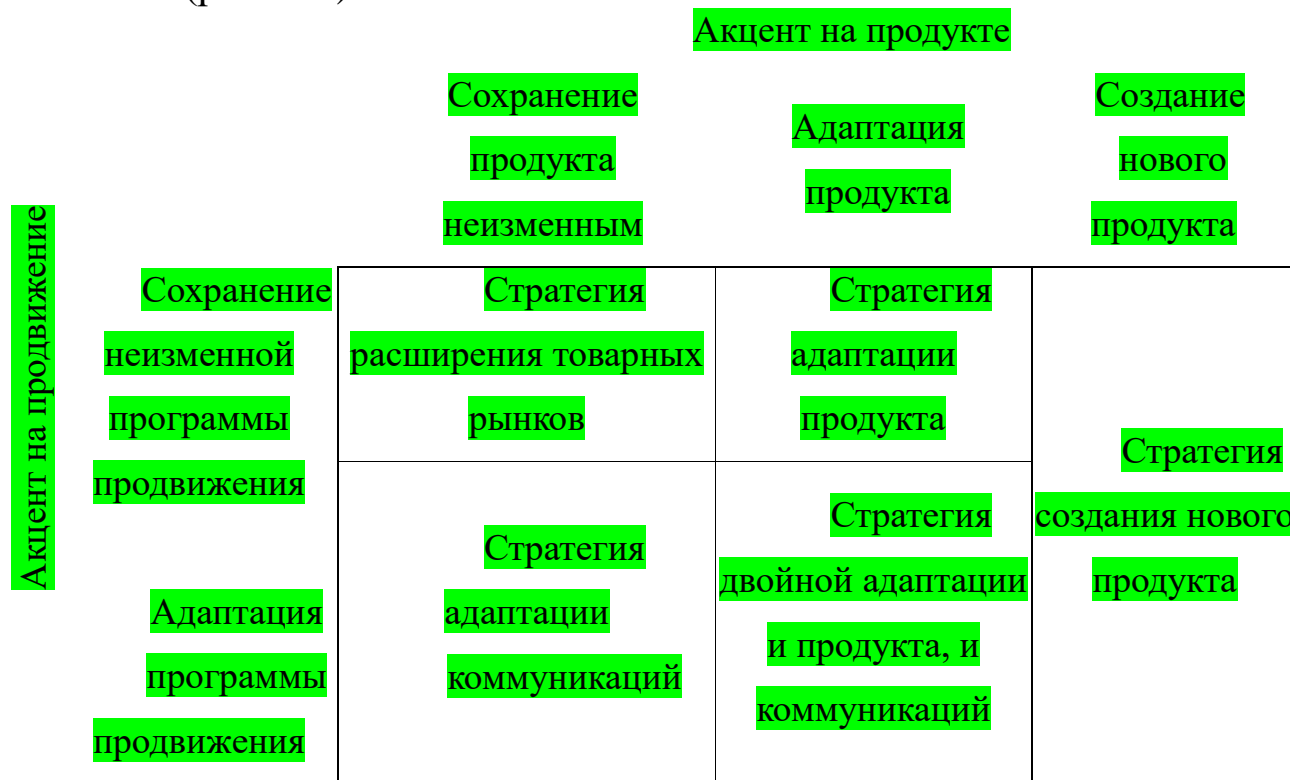
продуктова політика) підприємства. Вона на міжнародному ринку передбачає чіткі відповіді на такі базові у даному випадку питання:

– чи буде підприємство реалізовувати в країні тільки вироблену в ній продукцію або буде використовувати політику „змішаного асортименту” (коли частина продукції виробляється за межами країни)?

– якою буде ступінь локалізації виробництва в країні, а також ступінь участі місцевих компаній?

– чи буде підприємство випускати продукцію під новими (локальними) торговими марками?

При виході на міжнародні ринки підприємство може використовувати п'ять основних стратегій в сфері товарної політики (рис. 4.2).



**Рис. 4.2. П'ять стратегій виведення й просування продукту на міжнародний ринок**

В основі цих стратегій лежать або рішення про незмінність продукту (стандартизація), або рішення щодо адаптації продукту до умов місцевих ринків (адаптація).

Розрізняють три основні категорії (параметри) товарних атрибутів, які можуть піддаватися адаптації чи стандартизації.

Функціональні (фізичні) атрибути (вони пов'язані з технологічними умовами використання товару – потужність обладнання, його розміри тощо). Стандартизація таких атрибутів приносить велику економію; вона закладається вже на етапі виробництва товару (разом з тим, стандартизація таких атрибутів потребує найбільш вагомих витрат).

Сервісні атрибути (доступність запасних частин, гарантійний термін тощо). Такі атрибути складно стандартизувати, оскільки стандарти обслуговування відрізняються від країни до країни (ці атрибути найбільшою мірою залежать від змісту й розуміння специфіки культури на локальному ринку).

Символічні (емоційні) атрибути. Вони є емоційним доповненням до функціональних і сервісних атрибутів; є достатньо ймовірними та такими, що важко формалізуються.

Співвідношення різного роду атрибутів і можливості застосування стратегій адаптації та стандартизації наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Фактори, що впливають на адаптацію і стандартизацію товарних атрибутів

Товарні атрибути	Аргументи на користь використання стратегії адаптації	Аргументи на користь використання стратегії стандартизації
Функціональні	Местные стандарты (измерения скорости, веса), стандарты безопасности, поведения потребителей, специфика маркетингового окружения.	Економія на масштабі, ефект використання міжнародних стандартів, норми міжнародного використання продукту
Сервісні	Обмежені можливості економії на масштабі, місцеві особливості організації обслуговування, використання та дистрибуції	Ефект навчання
Символічні	Негативне восприятие образа импортных продуктов, зарубежных компаний, марок. Неадекватне восприятие дизайна,	Позитивне восприятие образа импортных продуктов, марок, производителей. Попит на «універсальні»



*Н.В. Розв'язання проблеми оптимізації співвідношення адаптації та стандартизації товарних атрибутів багато в чому зумовлюється діючими на локальному ринку стандартами, які можуть бути згруповані таким чином.*

Промислові стандарти.

Стандарти безпеки технологічного обладнання.

Стандарти безпеки продуктів харчування й фармацевтичних продуктів (системи НАССР).

Стандарти процесів сертифікації імпортової продукції.

*Н.В. Крім стандартів при обґрунтуванні товарної стратегії мають враховуватися особливості традицій та поведінки споживачів представниками-носіями різних культур та країн.*

1. Звички споживання: поведінка споживачів, смаки, уподобання, частота вживання, обсяг разової покупки.
2. Природно-кліматичні особливості країн.
3. Канони місцевих норм використання тих чи інших товарів.

### **3. Крос-культурні рішення щодо цінової стратегії.**

Ціна в комплексі маркетингових крос-рішень є найважливішим елементом, оскільки:

- вона істотно зумовлює обсяг прибутку підприємства (і як наслідок – можливості його подальшого відтворення й конкурентоспроможність на ринку в цілому);
- вона відображає міру (ступінь) задоволення попиту споживача – короля ринку.

Етап 1						
<b>Визначення обмежень та цілей ціноутворення:</b> - обмеження - рівень попиту; - ступінь новизни товару; - витрати, конкуренція; - цілі (забезпечення прибутку, удержання частки ринку, проникнення на нові ринки)	Етап 2	Етап 3				
	<b>Оценка спроса и выручки от продаж:</b> - оценка спроса; - оценка выручки от продаж; - оценка цінової еластичності попиту	<b>Визначення взаємозв'язку між витратами, обсягом випуску в прибутком:</b> - оцінка издержек; - маржинальний аналіз; - аналіз беззбитковості.	Етап 4	Етап 5	Етап 6	
			<b>Вибір орієнтованої ціни</b>	<b>Вибір приемлемого рівня преїскурантних (базових) цен</b>	<b>Вибір методів корегування преїскурантної (базової) ціни</b>	

Рис. 4.2. Етапи встановлення ціни

Таким чином, ціна виступає підґрунтям і своєрідним (хоча, – й опосередкованим) інструментом вибудовування ККПК.

Ціна в умовах бездефіцитного ринку є індикатором економічної цінності товару, яка визначається на основі її зіставлення з вигодами від користування (вживання) даного товару (послуги).

Цінність товару може бути визначена як відношення відчутних вигід споживача до ціни:

$$\text{Економічна цінність товару} = \frac{\text{Відчутні вигоди}}{\text{Ціна}}$$

Значимість ціни в комплексі маркетингу обумовлена необхідністю аналізу шести основних етапів її встановлення, в тому числі – в умовах міжнародного ринку.

На ціноутворення на міжнародних ринках, перш за все, впливають такі чинники внутрішнього характеру:

- імідж країни походження товару;
- соціальна значимість товару;
- співвідношення „ціна-якість”;

Чинники зовнішнього середовища, які мають прийматися до уваги при встановленні цін:

- кон'юнктура світового ринку;
- культурні та інші відмінності в характері споживання;
- стабільність (нестабільність) національної валюти;
- системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- витрати по просуванню експортної продукції.

#### **Резюме лекції 4:**

- Бізнес-середовище організації являє собою сукупність умов і факторів, що визначають її становище на ринку.

Загальна композиція бізнес-середовища виступає як сукупність трьох блоків: внутрішнього блоку (самої організації), середнього блоку (інфраструктури ринку) і блоку PEST (політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів).

- Крос-культурні маркетингові рішення, головним чином, зумовлюються, товарної та цінової стратегіями.

Основа товарної стратегії організації, в кінцевому рахунку, складають або рішення про незмінність продукту (його стандартизації), або рішення по адаптації товарних атрибутів до умов місцевих ринків (адаптація).

Головним у виробленні цінової стратегії є реалізація шести етапів встановлення цін і облік внутрішніх і зовнішніх чинників ціноутворення.

#### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 4:**

1. Чітко засвойте визначення опорних понять лекції.
2. Як Ви розумієте зміст бізнес-середовища організації на конкретних прикладах? Назвіть при цьому елементи блоків бізнес-середовища.
3. Яка роль крос-культурних комунікацій у функціонуванні бізнес-середовища?

4. Які, на вашу думку, існують перешкоди в реалізації крос-культурної маркетингової продуктової стратегії?

5. Дайте характеристику крос-культурної маркетингової цінової стратегії.

## **Лекція 5. КРОС-КУЛЬТУРНА ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР І ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ**

### **Зміст**

**5.1. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.**

**5.2. Класифікації корпоративної культури.**

**5.3. Корпоративний імідж, етапи та технології його формування.**

**Опорні поняття лекції:** корпоративна (організаційна) культура, параметри корпоративної культури, функції організаційної культури, класифікації (моделі) корпоративної культури (Ф. Тромпенаарса, Р. Льюїса, К. Рапая), корпоративний імідж, елементи корпоративного іміджу, функції корпоративного іміджу, етапи створення корпоративного іміджу, технології створення корпоративного іміджу.

**Провідна ідея лекції:** розкриття змісту корпоративної культури як феномена менеджменту, її зумовленість національною діловою культурою і функцій; з'ясування принципових відмінностей сучасних підходів розуміння корпоративної культури і ролі в ній крос-культурних комунікацій, розгляд сутності та механізмів формування корпоративного іміджу.

**5.1. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.**

Корпоративна ділова культура визначає унікальність, неповторність і в кінцевому рахунку конкурентоспроможність кожної організації (підприємства, установи, закладу тощо).

*Н.В. У менеджменті організаційна культура розуміється як сукупність цінностей, норм і принципів, яка поділяється всіма співробітниками організації; дозволяє ідентифікувати організацію у зовнішньому середовищі й домогтися ефективного функціонування.*

*Н.В. Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури. Національна ділова культура зумовлює не лише параметри корпоративної культури, а й її прояви та механізми впливу на організаційну культуру.*

Визначальні укрупнені параметри (критеріальні ознаки) організації:

- сутність організації;
- головна мета організації;
- головний механізм функціонування організації;
- головне джерело капіталу (доданої вартості);
- головне призначення менеджменту організації.

*Н.В. У рамках кожної концепції менеджменту існує своє розуміння визначальних параметрів організації, в силу чого виробляються свої певні підходи в управлінні (принципи організації й регулювання виробничо-комерційних процесів; типові інструментарії діяльності; системи стимулів).*

В історії менеджменту з кінця 50-початку 60 рр. минулого століття виділилися два підходи до вирішення виробничо-комерційних завдань організації: західний (англо-саксонський) та східний (японський).

Таблиця 5.1

Зіставлення західної та східної практик менеджменту\*

Характеристики практик менеджменту	Західна система менеджменту	Східна система менеджменту
Підходи до стратегічного управління	Орієнтація на результат	Орієнтація на модель поведінки
Порядок прийняття рішень нестратегічного характеру	Зверху-вниз	Знизу-вверх
Система обміну інформацією	Формалізована в рамках чітко певних потоків	Формалізована зі стимулюванням персонального креатива
Функціонування систем менеджменту	На індивідуальній основі	На груповій основі

Розподіл функціональних обов'язків	Від діяльності до персоналу	Від персоналу до діяльності
Характер посадових інструкцій	Чітко визначені, з наявністю конкретних та обов'язкових приписів, правил і норм	В контексті загальних приписів передбачають реалізацію персональної мотивації
Система планування	Зверху-вниз на локальному рівні в рамках короткострокового періоду	Зверху-вниз і знизу-вверх на локальному рівні в рамках короткострокового та середньострокового періодів

\*Розроблено на основі: World-Glass management practices Enduring Methods for Competitive Success Ichigen Watanabe Crisp Publications, Inc., 1999.

У вісімдесятих роках ХХ сторіччя сформувався крос-культурний підхід у розумінні проблем корпоративної культури. Найбільш успішно його реалізував Е. Голдратт (Ізраїль) у своїй теорії обмежень організації.

Крос-культурна еволюція концепцій організації в історії розвитку менеджменту на основі параметрів корпоративної культури може бути представлена наступним чином (авторська розробка).

Таблиця 5.2

Крос-культурна еволюція детермінант класичної, неокласичної і процесно-цільової теорій організації

№ п/п	Детермінанти	Классическая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд)	Неоклассическая (Р. Аккоф, И. Ансофф, Дж. Хикс, Дж. Робинсон)	Процессно (Теория огранич Го
1	Сущностная характеристика организации	Относительно закрытая система, функционирующая в стабильных рыночных условиях с установленными постоянно повышающимися заданиями	Открытая система, функционирующая под воздействием изменяющейся внешней среды, что обуславливает широкую вариацию заданий	Сетевая структура функциональных процессов преимущественно взаимоз
2	Главная цель организации	Увеличение объемов производства и реализации товаров неширокого	Удовлетворение возрастающих и дифференцированных	Процесс постоянн организ

		ассортимента по приемлемой цене	потребностей потребителей
3	Главный механизм функционирования организации	Четкое функциональное разделение деятельности с контролем выполнения норм, правил и предписаний	Формирование деловой культуры с постоянным стимулированием мотивации управляющих и непосредственных работников
4	Главный источник приращения капитала (богатства)	Вещественный элемент ресурсного потенциала организации	Знания и благоприятные условия реализации совокупного ресурсного потенциала организации
5	Главная задача менеджмента	Повышение прибыли и других количественных показателей деятельности организации	Определение параметров изменения внешней среды организации и PEST-факторов в целом

Зміст організаційної культури розкривається в її функціях.

Таблица 5.3

№ п/п	Название функции	Содержание функции
1	<b>Идентифицирующая</b>	создание ощущения идентичности работников, формирование образа коллективного "мы", а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.
	<b>Ценностеобразующая</b>	формирование у членов организации взглядов и отношений адекватного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая организационная среда.
	<b>Нормативно-регулирующая</b>	формирование регулирующих норм поведения работников, «программирование» их поведения предсказуемым и управляемым, достижение приверженности организации в целом
	<b>Познавательная</b>	позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как склонность к познанию, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение
	<b>Коммуникационная</b>	создание коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке информации и коммерческой деятельности в целом.
	<b>Мотивационная</b>	формирование устойчивых стимулов к совершенствованию организации, росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации.
	<b>Стабилизационная</b>	обеспечение коммерческой, социальной и имиджевой стабильности организации, достижения общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры.
	<b>Инновационная</b>	формирование системы целей и механизмов, ориентированных на потребности клиентов,



	готовность к риску и внедрению инноваций, достижению передовых позиций на рынке.
--	--

## 5.2. Класифікації корпоративної культури.

На сьогоднішній день найпоширенішими моделями корпоративної культури є:

1. Модель Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпдена-Тенере (Нідерланди - США).
2. Модель Т. Діла – А. Кеннеді (США).
3. Модель Р. Льюїса (Англія).
4. Модель К. Рапая (Франція).

Проблеми ККПК найбільшою мірою отримали відображення в моделі Р. Льюїса. Тому саме цю модель розглянемо докладно.

У моделі Льюїса виокремлюють три типи корпоративних культур: моноактивні, поліактивні та реактивні.

*Н.В. „Побутове” сприйняття назви цих типів може ввести в оману; його не слід розуміти дослівно).*

Таблиця 5.4

Класифікація корпоративних культур за Р. Льюїсом

Характеристики	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
Отношение к планированию	Систематическое планирование майбутнього	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами)
Отношение к дифференциации бизнеса	В данный момент заняты одной справой	Выполнение нескольких задач одновременно.	Реагируют в соответствии с ситуацией
Режим рабочего дня	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика

Отношение к коррективам	Строго придерживаются планів (які бувають, як правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив, эволюций, изменений
Отношение к фактам	В якості норми — строгая приверженность фактам	Подгоняют факты під свої цілі	Утверждения имеют, як правило, загальний характер
Отношение до работи	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всього предприятия	Характерная черта — функциональная многозадачность
Делегування повноважень	Допустимо делегування компетентним людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т. е. преданным фирме) людям
Отношение до власних помилоч	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут «терять лицо»

В моделі корпоративної культури Р. Льюїса особливо виділимо характеристики ККПК.

Таблиця 5.5

Тип темперамента	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Эмоциональность ККПК	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Ненавязчивая забота
Общий стиль ККПК	Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по сути, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Система аргументации в деловом общении	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

Зверніть увагу: Р. Льюїс головною характеристикою ККК в бізнесі (як і корпоративної культури в цілому, виділив характеристику „тип темпераменту”: екстраверсія-інтроверсія).

### 3. Корпоративний імідж, етапи та технології його формування.

*Н.В. Корпоративний імідж в узагальненому вихідному визначенні являє собою образ організації ( походить від англ. image – образ; в свою чергу, це поняття в англійській походить від латинського imitari – імітувати, що відображає істотну рису PR і ККПК).*

Корпоративний імідж – системне й багатофункціональне поняття (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Елементи корпоративного іміджу

Корпоративний імідж виконує конкретні (й різнопланові) функції.

Інформативна – інформує оточення фірми (організації) та суспільство в цілому про існування фірми; її діяльність та можливості; характеризує роль фірми в суспільстві й забезпечує інформування про фірму потенційних партнерів по бізнесу та покупців.

Комерційна – за рахунок створення лояльності до фірми та її продуктів фірма забезпечує собі можливість запиту більш високої ціни за пропонований товар, а отже, – отримання більшої норми прибутку; при цьому знижуються показники ризику, маркетингові витрати тощо.

Захисна – створюючи свою високу конкурентоспроможність на ринку, фірма захищається від наявних і потенційних „нападок” конкурентів, а також знижує ризик прояву негативного ставлення до себе з боку громадськості в разі вчинення помилок.

Ресурсна – полегшує залучення всіх видів ресурсів, у тому числі – допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити зацікавлених інвесторів, забезпечити суспільну й державну підтримку тощо.

Репутаційна – вселяє довіру до фірми, підкреслюючи її високу репутацію, підвищує престиж співпраці з даною конкретною фірмою (організацією).

*N.B. Іміджмейкинг (від англ. *imagetaking* – створення іміджу) включає в себе, перш за все: етапи, конкретний інструментарій та технології.*

Звідси випливає актуальність і необхідність створення (формування) позитивного образу організації (фірми) – корпоративного іміджу: іміджмейкінгу.

Етапи створення корпоративного іміджу фірми (організації):

1. Розробка головної ідеї, концепції іміджу. Концепція корпоративного іміджу – це головні принципи, мотиви й цінності, характерні для фірми та її товарів (послуг), а також – найбільш значущі для споживача.

2. Визначення цільової аудиторії фірми: клієнтів, партнерів, ЗМІ тощо.

3. Складання програми формування, впровадження і закріплення іміджу фірми у свідомості споживача.

Створення корпоративного іміджу фірми (організації) включає в себе конкретний інструментарій:

– іміджеву комунікацію (історія-легенда компанії, корпоративна філософія, зовнішній вигляд корпорації, корпоративна культура, розвиток відносин з суспільством тощо);

– фундаментальні принципи побудови компанії (визначення принципів, несхожість з іншими, інформування співробітників, філософія фірми, цілі компанії, стандарти для співробітників тощо);

– диференціацію зовнішнього іміджу (якість продукції, відчутний імідж – п'ять почуттів: реклама, громадська діяльність, зв'язки зі ЗМІ, зв'язки з інвесторами;

– диференціацію внутрішнього іміджу (фінансове планування, кадрова політика, тренінги співробітників, програми заохочення, рівні відносини між співробітниками тощо);

– диференціацію невовимого іміджу (невловиме „Я”, само імідж).

Основні технології створення корпоративного іміджу:

- Celebriti-PR (залучення відомих людей – „зірок” для створення, ствердження й „вдосконалення” іміджу);

- тізерні PR-технології (від англ. tease – дражнити, задиратися);

- маніпулятивні технології („білий” PR, „жовтий” PR, „чорний” PR).

### **Резюме лекції 5:**

- Організаційна культура це – сукупність цінностей, норм і принципів, яка поділяється усіма співробітниками організації; дозволяє виділити (ідентифікувати) організацію у зовнішній ринковому середовищі і домогтися її ефективного функціонування.

Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури. Національна ділова зумовлює не тільки параметри корпоративної культури, а й її прояви, а так само - механізми впливу на організаційну культуру.

Зміст організаційної культури розкривається в її функціях, основними з яких є: ідентифікує, ціннісно-утворююча і комунікаційна.

- Найбільш поширеними моделями корпоративної культури є: моделі Ф. Тромпенаарса - Ч. Хемпдена-Тенере, Т. Діла - А. Кеннеді і Р. Льюїса.

Проблематика крос-культурних комунікацій в найбільшою мірою дістала відображення в моделі корпоративної культури Р. Льюїса.

- Корпоративний імідж являє собою образ організації. Іміджмейкинг включає в себе: етапи, конкретний інструментарій та технології.

### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 5:**

1. Чітко засвойте визначення опорних понять лекції.
2. Проаналізуйте зміст корпоративної культури на прикладі провідних організацій України (або – провідних організацій розвинених країн).
3. Чому корпоративна культура окремо взятої організації визначається її національною культурою (або – культурою країни „базування” компанії)?
4. Виділіть сильні й слабкі сторони моделей корпоративної культури Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпдена-Тенере, Т. Діла – А. Кеннеді і Р. Льюїса. Яка з них, на Вашу особисту думку, є найбільш досконалою?
5. Як взаємопов'язані між собою елементи корпоративного іміджу?
6. У чому полягає складність реалізації функцій корпоративного іміджу в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації в тій чи іншій країні? Наведіть аргументи.
7. Наведіть приклади „білих”, „жовтих” і „чорних” PR-технологій на прикладі організацій різних країн. Постарайтеся виділити національні відмінності використання таких технологій.

## **Лекція 6. КОМАНДНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЯХ**

### **Зміст**

**1. Особливості командного управління й застосування передових методів менеджменту в транснаціональних корпораціях і спільних підприємствах.**

**2. Влада, лідерство та групи в управлінні міжнародними підприємницькими структурами.**

**3. Врегулювання конфліктів і міжнародні переговори як засіб подолання крос-культурних бар'єрів.**

**Опорні поняття лекції:** командное управление, «плоская организационная структура», дебюрократизация, власть, лидерство, стили лидерства, малая группа, конфликт, система урегулирования конфликтов, типологии кросс-культурных коммуникаций в международных переговорах.

**Провідна ідея лекції** полягає в аналізі управління в транснаціональних корпораціях, спільних підприємствах та інтернаціональних бізнес-колективах як передумові обґрунтування підходів щодо здійснення командного управління, реалізації ефективного лідерства та врегулювання конфліктів в контексті подолання крос-культурних бар'єрів.

**1. Особливості командного управління й застосування передових методів менеджменту в транснаціональних корпораціях і спільних підприємствах.**

*Н.В. Сучасна концепція командного управління сформувалася на тлі ускладнення завдань керівництва організаціями в умовах сучасної конкурентної світової ринкової середовища.*



Командне управління сформувалося як протилежність традиційним ієрархічним управлінським структурам, одним з найважливіших недоліків яких є те, що ухвалення вирішальних питань при наявності суворої ієрархії виноситься на вищий рівень керівництва організацією, будучи прерогативою її вищого керівника або обмеженого кола осіб.

В особливо складних умовах система управління вимагає висунення на вищий рівень управління значного числа менеджерів широкого профілю – топ-менеджерів без їхньої функціональної спеціалізації, однак – здатних до вирішення інтегрованих (синтезованих) завдань.

В організаційному сенсі це призводить до необхідності створення так званих „плоских організаційних структур управління”, в яких весь склад менеджерів являє собою єдину команду з одним, частіше за все, формальним керівником.

Принципову схему такої організаційної структури покажемо на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Принципова схема „плоскої організаційної структури” командного управління

У найбільш досконалому вигляді командне управління втілюється в практиці менеджменту транснаціональних корпорацій (ТНК) і спільних підприємств (СП).

Формування подібних структур „менеджменту без ієрархії” відображає сучасні тенденції гуманізації та лібералізації в управлінні. Основні риси „менеджменту без ієрархії” виходять далеко за межі класичних уявлень про управління.

*Н.В. Головними рисами „менеджменту без ієрархії” є такі:*

- відмова від права однієї особи на свій розсуд розпоряджатися ресурсами та інформацією;*
- скасування основних елементів владних відносин між керівником і підлеглим на основі застосування „санкцій” та „винагород”;*
- створення автономних груп з високим рівнем саморегулювання й затвердження гуманних цінностей замість орієнтації на владу.*

*Н.В. Успішність таких форм управління визначається якістю команди управлінців, формування якої має ґрунтуватися на таких принципах:*

- члени команди топ-менеджменту, будучи керівниками власних напрямків, несуть спільну відповідальність за виконання завдань, які стоять перед організацією в цілому;*
- завдання, поставлене перед будь-яким з топ-менеджерів, сприймається як завдання для всієї команди менеджменту, і виконується кожним підрозділом, в чиему формальному підпорядкуванні воно б не було;*
- кожна служба в веденні певного члена команди менеджменту зобов'язана виконати завдання будь-якого іншого члена команди.*

Дані принципи реалізуються таким чином, що в разі неможливості виконання підрозділом завдання, поставленого іншим топ-менеджером, слід терміново сповістити свого керівника – члена команди й опрацювати механізм координації зусиль команди задля виконання завдання.

Основний ефект командного принципу управління досягається тим, що директорат, який є головним робочим органом команди, стає більш дієвим, активним і продуктивним. Члени топ-

менеджменту з більшою відповідальністю беруть участь в її роботі, підвищується ймовірність неприйняття неправильних рішень і, навпаки, прийняття вірних рішень (адекватних конкретній ринковій ситуації). Інтереси підрозділів, які в традиційних функціональних структурах нерідко суперечать цілям організації, при командному управлінні підкорюються (співузгоджуються) з загальними завданнями і цілями.

Командний принцип управління створює кращі умови для перерозподілу стратегічних завдань між членами вищого менеджменту. Дає їм можливість легше брати відповідальність за такі складні стратегічні завдання, на вирішення яких необхідна мобілізація та залучення всієї організації, або її більшої частини.

Командне управління дозволяє краще використовувати людський капітал, який є не менш значущим чинником комерційного успіху, ніж основні активи, обладнання або технологія.

Так, команда управління ТНК або СП може складатися з маркетингової, фінансової, інженерної команд, команди безпеки та ін. До формування кожної команди потрібен свій підхід і своя політика. При цьому, актуальним є формування основної та резервної команд. Основну команду становить група діючих фахівців; резервна команда може складатися з дублерів – найбільш перспективних фахівців центральних і периферійних підрозділів.

*Н.В. Основний тактичний прийом командного управління – укрупнення посадових функцій і наділення посадових осіб більш широкими повноваженнями, що відповідає стратегії дебіюкратизації.*

Успіх командного управління визначається тим, наскільки вдається поєднати командну роботу топ-менеджменту на вирішення найважливіших спільних завдань компанії з ефективним функціональним управлінням, яке може залишатися на принципах твердого керівництва й сегментації компанії по адміністративних функцій. Управлінський апарат, який здатний досягати найамбітніших цілей завдяки командній роботі, вважається

найефективнішою формою організації менеджменту, що отримала символічну назву „команда мрії” („dream team”).

## **6.2. Влада, лідерство та групи в управлінні.**

В основі управлінських впливів, в тому числі – і в ККПК, знаходиться вплив на владу.

*Н.В. Вплив – це процес, при якому одна зі сторін прагне змінити поведінку й сприйняття інших сторін. Здатність керівника впливати на підлеглих може визначатися як особистісними якостями менеджера, так і ситуаційними чинниками, а також об'ємом владних повноважень керівника.*

*Н.В. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Необхідність влади в управлінні полягає в тому, що в доповнення до формальних повноважень, керівнику потрібна влада, яка дозволяє направляти дії підлеглих в русло інтересів організації, спонукати їх більш ефективно працювати й запобігати виникненню конфліктів.*

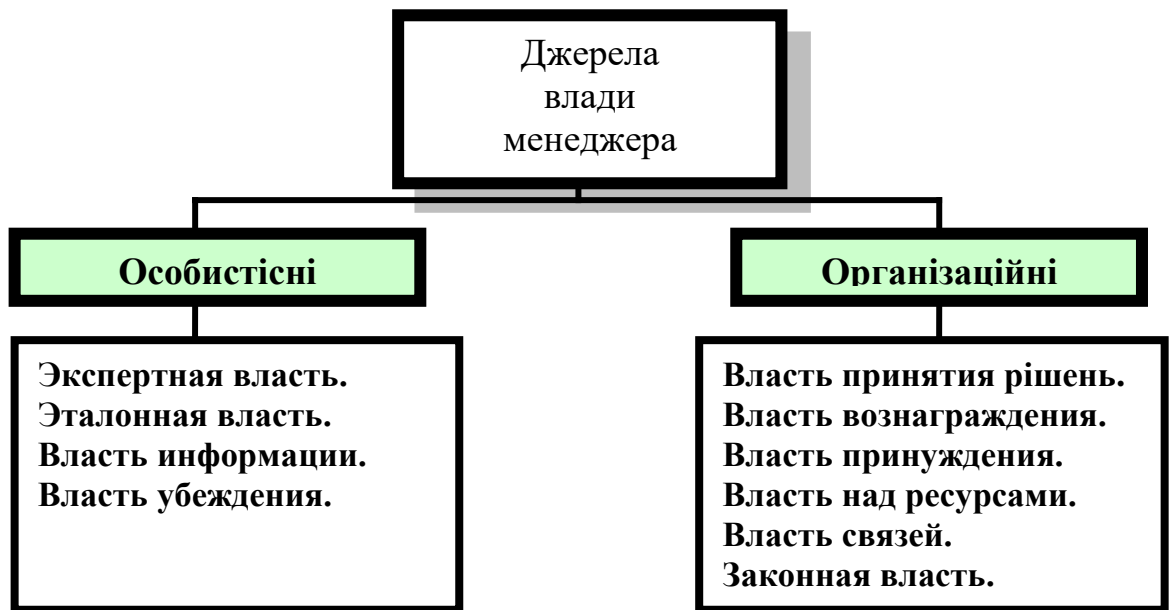
Влада може мати різні джерела:

- посаду або повноваження;
- особистість або авторитет;
- культуру або менталітет;
- зовнішні джерела.

*Н.В. За характером здійснення влада може бути формальною та реальною. Формальна влада – це влада посади, забезпечує єдність дій всіх виконавців. Вона обумовлена офіційною посадою володаря в структурі управління організації. Реальна влада це влада авторитету, обумовленого місцем людини не тільки в офіційній, а й в неофіційній системі відносин, і вимірюється вона або числом людей, які добровільно готові даній особі підкорятися, або ступенем залежності його від оточуючих.*

В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією. Скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації

визначається не тільки обсягом його формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи в структурі управління.



**Рис. 6.3.** Види влади

Однак, для здійснення будь-якого з видів влади недостатньо лише наведених ознак. У всіх випадках ефективність влади залежить від особистих якостей керівника, які роблять його більш-менш готовим до здійснення владних повноважень, або його якостей лідерства.

*Н.В. Під лідерством розуміється процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти для досягнення мети. Лідерські якості керівника в найбільшій мірі проявляються в стилі лідерства.*

Стиль лідерства характеризує способи, які використовує лідер задля управління й мотивації підлеглих. Стиль визначається особистими якостями: світоглядом, особливостями характеру та досвідом „носія” влади. Для різних ситуацій придатними є різні стилі.

Виділяють наступні основні стилі лідерства.

1. Авторитарний стиль – рішення приймає лідер, влада сильно централізована. Від підлеглих не потрібно ініціатива, тільки – беззаперечне виконання.

2. Демократичний стиль – в прийнятті рішень бере участь вся спільнота (співтовариство). Таке лідерство також називають розподіленим.

3. Ліберальний стиль – лідер вільно делегує повноваження на більш нижчі рівні. Такий тип лідерства сприяє підвищенню ініціативності підлеглих.

4. **Нарцистичний** стиль – лідер ігнорує інтереси групи на користь особистого. Цей стиль не обов'язково є деструктивним, хоча зазвичай подібним лідерам властиві зарозумілість і агресивність.

5. Стиль орієнтованості на результат – характеризується проходженням певного набору кроків, які повинні привести до заданої мети в заданий термін.

6. Стиль орієнтованості на відносини – протилежність стилю, орієнтованому на результат. Замість виконання завдання лідер прагне до поліпшення взаємин всередині керованої групи на шкоду іншим цілям.

*N.B. Розрізняють також: формальне і неформальне лідерство (в залежності від того, здійснюється вплив з позиції займаної посади, або за допомогою своїх здібностей, уміння або інших ресурсів); лідерство за популярністю і за здатністю.*

Якщо керівник групи та її лідер не є однією й тією ж особою, то взаємини між ними можуть сприяти ефективності спільної діяльності та гармонізації життєдіяльності групи або ж, навпаки, провокувати конфліктний характер, що, в кінцевому рахунку, визначається рівнем групового розвитку.

В управлінні найбільше значення має так звана мала група (до 9 осіб; за іншими теоріями психології – до 30 осіб). Наукою встановлено, що саме такі групи мають найбільший потенціал взаємодії та згуртованості. Менеджмент розробляє принципи і методи управління малими групами з метою підвищення загальної ефективності організаційної діяльності.

**N.B.** Можна виокремити три основні причини самоорганізації людей у формі малих груп: організаційно-виробничі, матеріальні та соціально-психологічні.

В теорії організації виокремлюються два основних типи груп:

- формальні групи, які створюються з волі керівництва й існують в рамках офіційної організації;
- неформальні групи, що виникають стихійно на основі соціальних і психологічних взаємин між людьми та є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Формування і функціонування формальних та неформальних груп в організації являє собою динамічний процес, схематично представлений на рис.6.4.

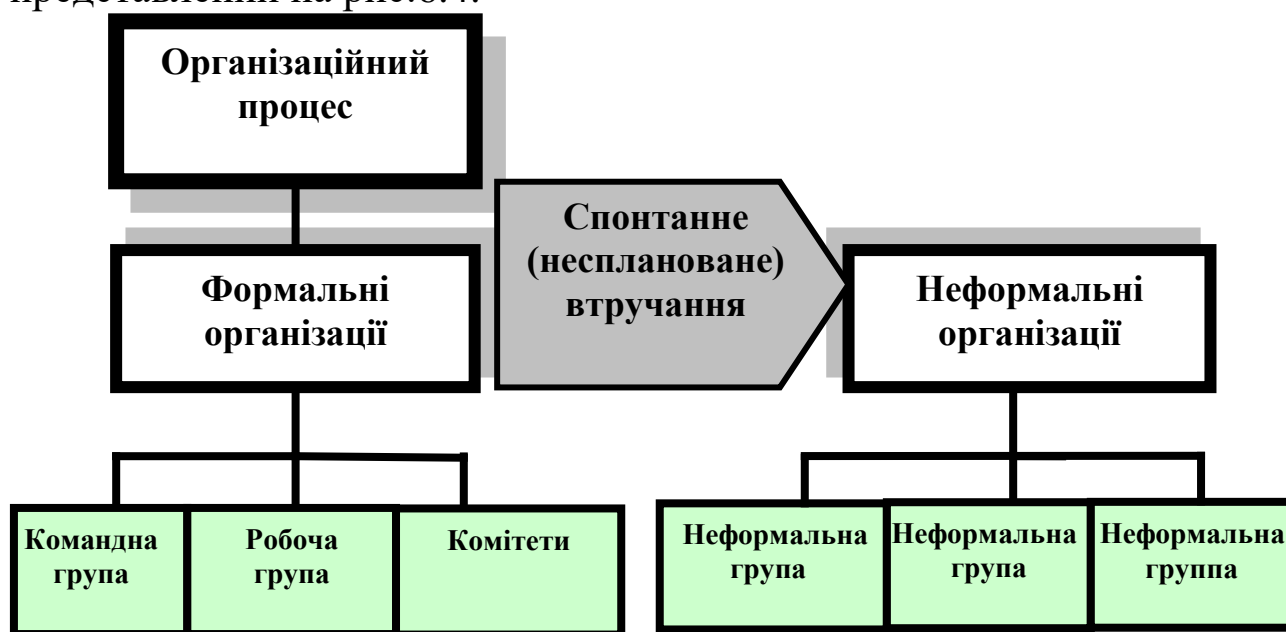


Рис. 6.4. Механізм утворення формальних і неформальних груп

### **6.3. Врегулювання конфліктів і міжнародні переговори як засіб подолання крос-культурних бар'єрів.**

*N.B.* Під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб усунення протиріч в інтересах, цілях і поглядах, котрі виникають в процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії учасників, і зазвичай супроводжується негативними емоціями, які виходять за межі встановлених правил і норм.

Ефективність будь-якої організації залежить від ступеня гармонійності управління нею. Тому конфлікти, які виникають всередині організації, розглядаються як надто негативні явища. Разом з тим, в сучасних умовах визнають, що повна відсутність елементів конфлікту всередині організації – умова не тільки неможлива, але й небажана. Вважається, що конфлікти виникають в організаціях і групах, які реально розвиваються, або більш динамічно працюють; зокрема, – для досягнення поставлених перед ними цілей.

Значна (певна) частина конфліктів являє собою продовження й відображення цілком об'єктивних речей, які залежать від волі конфліктуючих протиріч. Вивчення конфліктів і шляхів їх вирішення стало об'єктом науки конфліктології.

Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто – запобігання конфліктної ситуації.

*Н.В. Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку й вдосконалення тієї економічної системи (одиниці), до якої має відношення даний конфлікт.*

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Науково-обґрунтованим підходом до організації процесів управління конфліктами може служити система управління конфліктами з конкретно поставленими цілями, що зображена на рис. 6.5.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин протиріч, ймовірність появи суперечливих зіткнень.



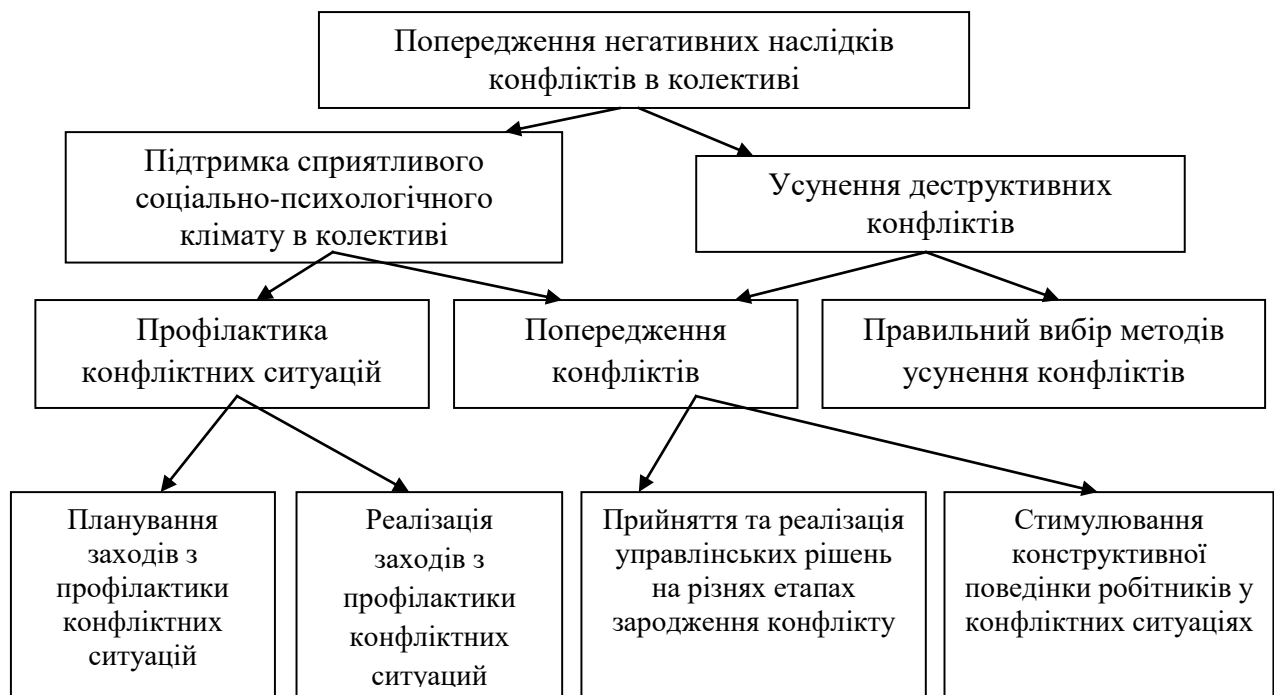


Рис. 6.5. Цілі системи управління конфліктами в організації

*Н.В. Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік дозволеного. Процес регулювання конфліктів передбачає певну послідовність етапів в управлінській діяльності.*

*Н.В. Вирішення конфлікту – заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Однак, таке вирішення може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення його причин, самого предмету конфлікту, а також конфліктних ситуацій. Для неповного рішення характерно часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.*

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами конфлікту.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення певної угоди між сторонами конфлікту про визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, представлені в табл.6.5.

Таблиця 6.5

#### Технології регулювання конфліктів

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації стосовно конфлікту; виключення з інформаційного поля скривленої інформації, усунення пліток тощо.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії (та їх прибічниками); забезпечення продуктивного спілкування між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження напруженості та ствердження соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання різних методів (заохочення – покарання); зміна умов взаємодії співробітників тощо.

#### Резюме лекції 6.

- Командна управління сформувалося як протилежність традиційним ієрархічним управлінським структурам, одним з найважливіших недоліків яких є те, що ухвалення вирішальних питань при наявності суворої ієрархії виноситься на вищий рівень керівництва організацією, будучи прерогативою її вищого керівника або обмеженого кола осіб, що відносяться до так званого топ-менеджменту організації.

Формування управлінських команд нового типу в ТНК і СП сприяє формуванню організаційних структур «менеджменту без ієрархії», який відображає сучасні тенденції гуманізації та лібералізації в управлінні.

- Під лідерством розуміється процес управлінського впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів організації для досягнення мети. Лідерські якості керівника в найбільшій мірі проявляються в стилі лідерства.

Стиль лідерства характеризує способи, які використовує лідер для управління і мотивації підлеглих. Стиль визначається особистими якостями керівника: його світоглядом, особливостями ділової корпоративної культури і досвідом.

- Під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб усунення протиріч в інтересах і цілях, що виникає в процесі комерційного взаємодії, що полягає в протидії учасників конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями, які виходять за межі встановлених в організації правил і норм.

Врегулювання конфлікту - це особливий вид діяльності суб'єкта управління організації, спрямований на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його управління в сторону дозволу і подальшого розвитку організації.

### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 6:**

1. Чітко засвойте визначення опорних понять лекції.
2. З'ясуйте, чим сучасна концепція командного управління відрізняється від традиційної організації менеджменту?
3. Які основні принципи використовуються при формуванні управлінських команд?
4. Чим забезпечується максимальний ефект командного управління?
5. Дайте своє тлумачення понять влади та впливу, зазначивши їх збіг і відмінності.
6. Чим поняття лідерства відрізняється від влади?
7. Поясніть прогресивну складову конфліктної ситуації, що виникла на основі виконання функціональних обов'язків або досягнення поставлених перед організацією цілей?

## **Лекція 7. НАЦІОНАЛЬНІ ШКОЛИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ Й РЕКЛАМИ В БІЗНЕСІ ТА НЕКОМЕРЦІЙНІЙ СФЕРІ**

### **Зміст**

**7.1. Зв'язки з громадськістю та реклама: співвідношення й національні школи.**

**2. Галузеві особливості зв'язків з громадськістю та реклами в бізнесі.**

**3. Особливості зв'язків з громадськістю та реклами в некомерційній сфері.**

**Опорні поняття лекції:** зв'язки з громадськістю („public relations” – PR), реклама, національні школи PR і реклами, комерційний (торговий) PR, банківський PR, страховий PR, IT– PR, некомерційний PR, спонсорство, фандрайзинг, грант.

**Провідна ідея лекції** – розкриття змісту й співвідношення зв'язків з громадськістю та реклами, а також національних шкіл зв'язків з громадськістю та рекламістики; з'ясування особливостей зв'язків з громадськістю та реклами в основних сферах економіки та форм некомерційних зв'язків з громадськістю (спонсорінга і фандрайзингу).

**8.1. Зв'язки з громадськістю та реклама: співвідношення і національні школи.**

Розуміння співвідношення зв'язків з громадськістю та реклами в усіх світових ділових культурах і країнах відрізняється неоднозначним трактуванням. У принциповому плані зміст даних категорій зводиться до наступного.

Зв'язки з громадськістю („public relations” – PR) – управління комунікаціями організації задля налагодження стійких зв'язків, довіри та взаєморозуміння з її цільовою аудиторією.

Реклама – будь-яка платна форма неособистого представлення й просування ідей, товарів і послуг певним рекламодавцем серед

аудиторії, яка здійснюється переважно через засоби масової інформації.

*Н.В. „Зв'язки з громадськістю” та „Реклама” – близькі, взаємопов'язані, але нетотожні поняття. Їх співвідношення визначається змістом кожної сфери й може змінюватися з розвитком економіки (і стосовно її окремих галузей) та суспільства в цілому.*

Відмінності PR і реклами:

1. Реклама явно спрямована на досягнення комерційних інтересів (перш за все, – продаж); PR спрямований на формування довіри й безпосередньо не пов'язаний з реалізацією комерційних інтересів.

2. Реклама орієнтована на короткостроковий період; PR, як правило, націлений на довгостроковий часовий період.

3. Реклама безпосередньо спрямована на економічну сферу; PR, переважно – на соціальну, політичну, культурну.

4. Реклама жорстко залежить від товарної маркетингової політики; PR – самостійна теорія і практика.

5. Реклама не передбачає зворотний зв'язок; PR передбачає зворотний зв'язок.

Національні школи PR і реклами: американська, англійська, німецька, французька.

Американська школа PR і реклами. США – батьківщина PR і реклами. Тут вперше використано поняття „public relations” (1897 р. Президент Т. Джеферсон – „Сьоме звернення до Конгресу”).

Найбільший внесок в становлення public relations внесли А. Ледбеттер (саме він в 1904 р. заснував першу PR-агенцію); А. Лі (засновник багатьох сучасних напрямів public relations, сподвижник Д. Рокфеллера); Е. Бернайс – автор першого університетського курсу з public relations (1923р. – Нью-Йорк).

Велику роль у формуванні PR зіграв 28 Президент США Вудро Вільсон (під час I світової війни). У США сформувалася думка, що найкраща умова для PR – війна (у 1943 р. в США було створено Армійське агентство новин).

У США вперше на початку тридцятих років XX сторіччя (В роки „Великої депресії”!) Створені професійні агентства.

Німецька школа PR і реклами зародилася ще до II світової війни. Після II світової війни саме завдяки PR-технологій багато в чому реалізовувалося „німецьке економічне диво». Найбільший внесок в розвиток німецької школи вніс А. Оекла.

Французька школа PR і реклами багато в чому не брала агресивні і комерційні технології американської школи; відрізнялася більшою соціальною спрямованістю.

Англійська школа PR і реклами багато в чому близька американській школі (в тому числі, - і по кадровому забезпеченню на армійській основі).

Постсоціалістична школа PR і реклами - формується в сучасних умовах (найбільшого поширення набула в Польщі і Угорщині в контексті вступу в Євросоюз і в Росії).

*Н.В. Сучасні основні напрямки PR та університетські курси:*

- *робота з державними установами (government relations);*
- *ділове співробітництво (business communicatios);*
- *відносини з інвесторами (investor relations);*
- *корпоративні відносини (corporate relations);*
- *відносини із засобами масової інформації (media relations);*
- *управління кризовими ситуаціями (crisis management);*
- *управління сприйняттям повідомлення (messag management).*

Є загальноприйнятим, що основою всіх напрямків виступають бізнес-комунікації (business communicatios).

## **7.2. Галузеві особливості зв'язків з громадськістю та реклами в бізнесі.**

У сучасних умовах особливої уваги PR і реклама вимагають в комерційному і банківському секторах, а також - у сфері (перший в силу найбільшого поширення і складності в умовах бездефіцитної

економіки, другий - з міркувань важливості ролі для забезпечення функціонування економіки, третій - виходячи з актуальності для всіх країн проблеми освоєння інноваційної економіки).

Відносини зі споживачами в комерційному PR і рекламі стають пріоритетними. Вони включають в себе розробку:

- методик оцінки товарів і послуг;
- програм реалізації потреб споживачів і збільшення продажів;
- технік навчання персоналу;
- критеріїв оцінки ефективності роботи компанії.

Головна мета відносин зі споживачами – збільшення обсягу продажів. Для досягнення цієї мети вирішуються наступні завдання:

- залучення нових споживачів;
- утримання старих споживачів за рахунок забезпечення їх задоволеності товаром або послугою;
- контроль ведення рекламацій.

Підтримка PR-підрозділами компаній відділів маркетингу проводиться за такими напрямками:

- трансляція новин і подій, що стосуються початку виробництва нових або вдосконалених товарів та послуг;
- просування вже відомих товарів або послуг;
- створення позитивного враження і позитивної репутації за допомогою високої якості;
- надання сприяння програм, що стосуються захисту прав споживачів.

*Н.В. PR-послання споживачеві в комерційній сфері повинно впливати на весь спектр емоцій: і позитивних, і негативних. Повинна програмуватися зміна емоційних станів людини від негативних до позитивних:*

- перехід від відчуття страху до безпеки.
- перехід від безвиході і відчаю до надії.
- перехід від безпорадності до почуття можливості впливати на рішення проблем.
- перехід від почуття нудьги до почуття новизни.
- перехід від невпевненості до оновленого образу.
- перехід від „дозованої” інтриги до бажаної самим споживачем розв'язки (для цього мають бути проведені маркетингові дослідження)

Реалізація ефективних рекламних компаній в торгівлі можлива лише при обліку наступних визначальних чинників:

- сучасний ринок в своїй основі є бездефіцитним ринком;
- зміст і методи просування товарів істотно модифікуються залежно від сфери (ВхВ або ВГС);
- на відміну від маркетингу і мистецтва продажів, завдання яких - продавати створений компанією продукт, за допомогою комерційного PR і реклами „продається» сама компанія.

Особливості PR та реклами в банківській сфері.

Для створення позитивного іміджу галузі необхідна тісна взаємодія всіх учасників ринку, в тому числі для протистояння недобросовісним технологіям.

Грошовий PR – не тільки гроші, але перш за все довіра. Тут нематеріальні активи важливі не менше, ніж матеріальні.

У процесі управління PR в банківському бізнесі необхідно:

- демонструвати довіру до вкладників як ключове послання;
- формувати і підтримувати позитивний імідж і надійну репутацію банку;
- зберігати прозорість банківської діяльності, яка формує довіру суспільства;
- максимально дотримуватися коректності та обережності і надання інформації;
- позиціонувати вторинні банківські послуги як першорядні.

Банки залежать від громадської думки більше, ніж компанії будь-який інший галузі. Підтримка довіри ускладнюється закритістю банківських інститутів, строго зберігають свої професійні таємниці.

Головні особливості PR і реклами в банківській сфері.

1. Банки залежать від громадської думки більше, ніж компанії будь-який інший галузі економії.

2. Управління громадськими зв'язками в банківському бізнесі важко піддається плануванню.



З Кожен банківський продукт, в тому числі кредитний, повинен бути орієнтований на свого споживача.

Головна особливість PR і реклами в сфері ІТ-технологій полягає в високих вимогах до підготовки PR-фахівця в галузі комунікаційних розробок.

### **7.3. Особливості зв'язків з громадськістю та реклами в некомерційній сфері.**

З розвитком суспільства все більшої актуальності набувають зв'язки з громадськістю в некомерційній сфері.

За умови комплексного розгляду вони повинні бути проаналізовані в двох аспектах: спонсоринга (надання допомоги) та фандрайзингу (пошуку і залучення допомоги).

Спонсоринг (sponsorship) - це поручительство, піклування, підтримка. У розгорнутому вигляді спонсоринг є підбір або організацію події (або об'єкта) спонсорювання, PR-супровід та контроль події (або об'єкта), гарантоване здійснення проекту і врахування інтересів спонсора.

Спонсорство – некомерційна діяльність бізнес-суб'єкта, націлена на формування сприятливого образу спонсора шляхом підтримки ідей і проектів соціально-культурного спрямування.

Механізми здійснення спонсорства «прив'язані» до конкретної сфери. Дуже популярно воно в спортивному середовищі (механізмом його здійснення на ЧС з футболу є обґрунтування спонсорського пакета).

Спонсорський пакет включає в себе наступні компоненти:

- оформлення місць проведення змагання і рекламного простору;
- надання ексклюзивності;
- роздача зразків продукції спонсора та рекламних стікерів в місцях проведення змагань;
- надання доступу до листу розсилки;
- право „першого вибору” при оновленні спонсорських прав;
- придбання рекламного пакету ЗМІ.

Довгостроковість - найважливіша характеристика спонсорства.

Стикаючись з конкретними організаціями-прохачами, так само як і з приватними особами, слід звертати увагу на історію організації, її досягнення – чого вона вже встигла досягти; з'ясувати, на що підуть пожертвування; хто відповідає за витрачання грошей в організації і, зокрема, даного пожертвування, а також дізнатися про результат і проконтролювати витрати.

Для того щоб переконатися, чи не супроводжується чи інвестування злодійством, потрібно контролювати пожертвування. Контроль зазвичай доручають підрозділам по зв'язках з громадськістю.

Методи контролю:

- вимога повного звіту про витрачання виділених фінансів з додатком звітних документів;
- щорічні звіти (особливо при постійній підтримці організації);
- раптове відвідування;
- впровадження шпигуна (це крайній захід, потрібна тоді, коли в організацію або проект вкладено великі гроші);
- призначення незалежної аудиторської перевірки.

Фандрайзинг (fund-raising) - це цілеспрямований систематичний пошук спонсорських (чи інших) засобів для здійснення соціально значущих проектів, які використовуються як для реалізації соціально значущих програм, так і для організаційної підтримки міжнародних некомерційних організацій.

Фандрайзинг володіє тільки йому властивим інструментарієм по залученню коштів, джерелами яких виступають: кошти з місцевого бюджету, кошти з різних фондів, участь в державних (або регіональних) цільових програмах, збір пожертвувань.

В кінцевому рахунку головний механізм реалізації політики фандрайзингу – залучення грантів.

Грант – це кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовою установою) некомерційної

організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. На відміну від позики грант не потрібно повертати.

На кінцевому етапі отримання гранту передусє заповнення Заявки - письмового звернення з проханням про виділення гранту. Як комерційна (її зразок, як правило, стверджує **Донор - Mercy Corps**)

Донори (грантодавці, спонсори) - приватні особи або організації, які розглядають заявки на грант і які надають гранти.

## **Резюме лекції 7.**

- «Зв'язки з громадськістю» ( «Public relations» - PR) - управління комунікаціями організації для налагодження стійких зв'язків, довіри і взаєморозуміння з її цільовою аудиторією.

«Реклама» - будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей, товарів і послуг певним рекламодавцем серед аудиторії, яка здійснюється переважно через засоби масової інформації.

Головна відмінність PR та реклами:

Реклама явно спрямована на досягнення комерційних інтересів (перш за все, - продаж); PR спрямований на формування довіри і безпосередньо не пов'язаний з реалізацією комерційних інтересів.

Національні школи PR і реклами: американська, англійська, німецька, французька, постсоціалістична.

Реалізація ефективних рекламних компаній в кожній галузі передбачає врахування її економічних та інституційних особливостей.

- Спонсоринг - це підбір або організація події (або об'єкта) спонсорування, PR-супровід та контроль події (або об'єкта), гарантоване здійснення проекту і врахування інтересів спонсора.

Фандрайзинг - це цілеспрямований систематичний пошук спонсорських (чи інших) засобів для здійснення соціально значущих проектів, які використовуються як для реалізації соціально значущих програм, так і для організаційної підтримки міжнародних некомерційних організацій.

### **Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції.**

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.
2. Як особисто Ви розумієте зміст PR і реклами та їх співвідношення?
3. В чому полягають особливості національної школи PR і реклами Вашої країни?

4. Проілюструйте галузеві особливості PR і реклами в виробничій, торгової і банківській сферах на прикладі Вашої країни.

5. Наведіть приклади спонсоринга і фандрайзингу з досвіду навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь у себе на батьківщині. Якою мірою особисто Ви брали в цьому участь?

## **Лекція 8. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

### **Зміст**

**8.1. Міжнародні механізми регулювання комунікаційної політики.**

**8.2. Зміст, етапи формування та цільові аудиторії комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку.**

**8.3. Визначення структури бізнес-комунікацій та аналіз результатів комунікаційної політики підприємства.**

**Ключові поняття лекції:** міжнародні механізми регулювання комунікаційної політики, рівні регулювання комунікаційної політики, Міжнародний кодекс реклами, Консолідований кодекс практики реклами та маркетингових комунікацій, комунікаційна політика підприємства, таргетинг комунікаційної політики, цільова аудиторія комунікації, засоби комунікації, відповідна реакція цільових аудиторій комунікації, структура комунікацій, бюджет комунікаційної політики підприємства, ефективність комунікаційної політики підприємства.

**Провідна ідея лекції** - аналіз змісту міжнародного регулювання комунікаційної політики як основи вибудовування бізнес-комунікацій підприємства, оптимізації їх структури і підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства на світовому ринку.

**1. Міжнародні механізми регулювання комунікаційної політики.**

ССС в цілому, як і комунікаційна політика кожного окремо взятого підприємства на міжнародному ринку, передбачає високий рівень міжнародного праці та включеність окремо взятої країни (природно, і конкретного підприємства) в світове господарство.

Зі становленням глобальної економіки формуються механізми міжнародного регулювання діяльності суб'єктів підприємництва у всіх сферах, в тому числі - і в сфері ККПК.

Існуючий в розвинених країнах механізм міжнародного регулювання ССС є трирівневну систему.

Перший рівень такої системи - Саморегулювання безпосередньо в рамках підприємства. Воно будується на вироблених протягом багатьох років в ККПК етичних норм і правил. Вони можуть бути і факультативними (неписаними), однак, більшість задіяних в ККПК підприємств намагаються дотримуватися їх. Причина тут не тільки в турботі про свій імідж, але і чисто економічна. Споживач може бути, наприклад, обдурять рекламою, але не надовго. Більш того, у нього буде підірвано довіру до підприємства в цілому, що може завдати йому шкоди, непорівнянний з тими вигодами, на які воно розраховувало, вдаючись до недобросовісну рекламу.

Другий рівень – державне регулювання ККПК, вибудовується (в цивілізованих країнах) в рамках національного законодавства на міжнародних нормах права. Таке регулювання здійснюється шляхом створення законодавчої бази, формування системи виконавчих органів різних рівнів, які здійснюють контроль за рекламою та судовою практикою регулювання рекламної діяльності. В рамках національного рівня також здійснюється регулювання ККПК з боку громадських організацій (реklamних асоціацій, рад і т.п.). Воно спрямоване на реалізацію принципів комунікаційного процесу, які ми зараз будемо розглядати.

Третій рівень - власне міжнародний рівень, який здійснюється виключно на нормах міжнародного права (проте, з урахуванням національних особливостей). Основу міжнародного регулювання ККПК становить «Міжнародний кодекс реклами», розроблений Міжнародною торговельною палатою (остання редакція цього кодексу затверджена в 1986 р.).

З урахуванням формування глобального комунікаційного процесу в 2006 р. був прийнятий документ якісно нового рівня -

Консолідований кодекс практики реклами та маркетингових комунікацій. Він являє собою інтегровану систему етичних правил, що застосовуються до всіх без винятку комунікацій підприємств на світовому ринку.

«Міжнародний кодекс реклами» і «Консолідований кодекс практики реклами та маркетингових комунікацій» є документами самодисциплінарного характеру. При цьому, за всіма учасниками комунікацій визнається як відповідальність перед покупцями і суспільством, так і необхідність забезпечення балансу між інтересами бізнесу та покупця.

Основними міжнародними принципами комунікаційного процесу є: юридична бездоганність; відповідальність перед суспільством; відповідність принципам чесної конкуренції; неприпустимість підриву суспільної довіри до комплексу інформаційних повідомлень; неприпустимість підриву суспільної довіри до учасників комунікаційного процесу.

В основу змісту «Міжнародного кодексу реклами» і «консолідованого кодексу практики реклами та маркетингових комунікацій» закладені наступні норми ККПК: Благопристойність. Чесність Правдивість доказовість. Захист прав особистості. Захист репутації. Неприпустимість імітації інших комунікаційних повідомлень. Забезпечення безпеки.

В «Міжнародний кодекс реклами» і «Консолідований кодекс практики реклами та маркетингових комунікацій» є, перш за все, інструментами самодисципліни. У той же час, вони призначені і для використання в судовій чи арбітражній практиці в якості довідкового матеріалу.

## **8.2. Зміст, етапи формування та цільові аудиторії комунікаційної політики підприємства на міжнародному ринку.**

В Комунікаційна політика підприємства - система цілеспрямованих дій по встановленню і розвитку комунікаційних зв'язків між підприємством і цільовими аудиторіями



комунікаційного впливу. Комунікаційне взаємодія розробляється на основі прийнятої підприємством загальної стратегії маркетингу і спирається на розроблені в теорії ККПК принципи.

Принципи комунікаційної політики підприємства:

- першість комунікаційної функції для всіх елементів комплексу маркетингу;
- орієнтація на досягнення довгострокової прихильності споживачів підприємству і його товарами (послугами);
- забезпечення стійкості підприємства до впливу PEST-факторів;
- забезпечення функціонально-структурної організації внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- аналіз і врахування особливостей утримання елементів ККПК.

Етапи формування комунікаційної політики підприємства:

- визначення цільових аудиторій комунікаційної взаємодії;
- встановлення цілей комунікаційної політики;
- вибір структури комплексу комунікацій;
- розробка бюджету комунікаційної політики;
- аналіз ефективності комунікаційної політики.

ВЗ Зміст комунікаційної політики підприємства визначається тріадою: цільові аудиторії (адресати) – кошти комунікаційної політики - відповідна (очікувана) реакція цільових аудиторій.

Таблиця 8.1

Загальний зміст комунікаційної політики підприємства

Цільові аудиторії	Засоби комунікаційної політики	Зворотна реакція цільових аудиторій
Персонал підприємства	- матеріальне стимулювання:- система привілеїв; - просування по службі.	- поліпшення ставлення до підприємства, психологічного клімату в колективі і взаємовідносин зі споживачами.
Дійсні та потенційні	- реклама; - знижки;	- перехід від обізнаності про підприємство і товар до

споживачі	- конкурси.	безпосереднього придбання товарів
Ділові партнери	-PR; - реклама; - навчання персоналу партнерів.	- налагодження і поліпшення ділового співробітництва.
Контактні аудиторії	-PR; - реклама; - участь підприємства в реалізації локальних проектів.	- недопущення протидії та формування позитивного іміджу підприємства та товару.
Органи державної влади та управління	- лобіювання; - участь підприємства в реалізації локальних і загальнодержавних проектів.	- встановлення режиму найбільшого сприяння підприємству.

Вихідний момент комунікаційної політики підприємства - встановлення її цільових аудиторій, зумовлює обґрунтування головних кінцевих цілей комунікаційної політики. Їх реалізація спрямована на поступове переведення цільової аудиторії підприємства в бажане для нього стан.

*Н.В. Визначальними цілями комунікаційної політики підприємства (і логіки формування бажаного стану цільової аудиторії) є перша, четверта і восьма (вони на схемі виділені особливо).*

При цьому, останні дві мети (останні два етапу загальної логіки формування бажаного стану цільової аудиторії) відображають нові установки підприємства в його комунікаційної політики вже на новому витку діяльності підприємства: при розробці модифікації товару (послуги) або змінених умовах конкуренції.

*Н.В. Загальна логіка формування бажаного стану цільової аудиторії в більш конкретному розумінні відображає етапи розробки реклами кожного окремо взятого товару (послуги). У практиці ККІК такий підхід активно використовується в обґрунтуванні інструментів рекламного впливу на споживача відповідно до етапу життєвого циклу товарів.*

### 8.3. Визначення структури бізнес-комунікацій і аналіз результатів комунікаційної політики підприємства.

Кожен з основних елементів ККПК (ми їх детально розглянули в Лекції ...: реклама, особистий продаж, прямий маркетинг, стимулювання збуту і PR) має своє призначення і особливості.

*Н.В. Однією з найважливіших завдань фахівця PR-менеджера в розробці і реалізації комунікаційної політики підприємства є вибір конкретних елементів (або – оптимальне поєднання). Такий вибір здійснюється з урахуванням наступних чинників.*

1. Особливості ринку, на якому діє підприємство (ВхВ або ВГС).
2. Особливості товарів (послуг), які виробляє (надає) підприємство (товари повсякденного попиту - товари сезонного попиту; послуги з розробки реклами - послуги щодо фінансового забезпечення підприємства).
3. Стадії життєвого циклу товару (введення на ринок, зростання, зрілість, занепад).
4. Загальна комунікаційна стратегія підприємства:
  - комунікаційна стратегія «притягання» (підприємство спрямовує зусилля на кінцевих споживачів і «змушує» оптовиків робити замовлення підприємству на його товари);

**Коментарі до Тесту**  
**"Готовність працювати в умовах іншої культури"**

<p><b>1. Гості, що запізналися</b>          А. По крайній мере, Ви зберегли присутність духу і продемонстрували талант імпровізації. Ви впевнені, що правильно пояснили, о котрій годині очікували їх приходу? Чи знали Ви про те, що в цій країні пристойності вимагають приходу гостей пізніше призначеного часу? У середземноморських країнах існує традиція вечеряти пізно ввечері.</p>	<b>2 бала</b>
<p>Б. Ви підходите до незнайомих ситуацій з точки зору власного сприйняття. Такий підхід і Ваше роздратування можуть привнести напругу до Ваших взаємин з громадянами країни перебування. Ваші пояснення можуть викликати реакцію, завдяки якій Ви дізнаєтеся місцеві звичаї про час вечері.</p>	<b>1 бал</b>
<p>В. Дуже добре. На наступний ранок Ви можете задати питання іншим про час вечері в даній країні. У багатьох країнах прийнято пригощати в ресторані.</p>	<b>3 бала</b>
<p><b>2. Фотографування</b>          А. Ви вчинили правильно, звернувши увагу на літню людину. Але перед тим як продовжувати його фотографувати, запитаєте у Вашого об'єкта згоди на фотографування.</p>	<b>1 бал</b>
<p>Б. Ви обрали найкращий варіант реакції на дану ситуацію. Ви дійсно є лідером в грі, якщо вважаєте, що непорозуміння було викликане Вашим невіглаством в розумінні місцевих звичаїв.</p>	<b>3 бала</b>
<p>В. В деяких країнах фотографування знаходиться під забороною; фотографування кого-небудь прирівнюється до полону його душі. Дії літньої людини повинні послужити сигналом, що Ви робите невірно.</p>	<b>0 балів</b>
<p><b>3. Побачення (М)</b>          А. Можливо, публічний будинок буде єдиним місцем, де Ви знайдете жінку з подібним ставленням. У деяких країнах, якщо Ви тримайтеся за руки з дівчиною в громадських місцях, означає, що вона повія. Згідно з її традиціями</p>	<b>1 бал</b>

поцілунок "на добраніч" означає набагато більше, ніж вираз "ти мені подобаєшся".	
Б. Зателефонувати їй - хороша думка, Вам можуть відмовити, а можуть і ні. Ваші вибачення будуть говорити в Вашу користь.	<b>3 бала</b>
В. Не ставте собі в провину все непорозуміння. Ви дійсно програєте, якщо не спробуєте знову. Є шанс, що вечір сподобався їй точно так же, як і Вам.	<b>2 балла</b>
<b>4. Незаміжня жінка-керівник (Ж)</b>	
А. Нерозумно. Знадобиться багато енергії для подолання його опору. Для багатьох африканців досить незвично отримувати накази від жінки, особливо молодої. Те, що Ви належите до білої раси, допомогло в даній ситуації, але те, що Ви незаміжня, говорить не на Вашу користь; для них це означає, що Ви не гідні більшої поваги.	<b>0 балів</b>
Б. Ваше роздратування до справи не відноситься: термін "сексуальний" (сексуальна) не можна вживати за рамками певної культури. Але ви зрозуміли, в чому біда. Ваше рішення досить складне, але воно може спрацювати.	<b>2 бала</b>
В. Розумно: іноземці завжди роблять щось неправильно.	<b>4 бала</b>
Г. Чудова думка! Таким чином, Ви нікого не скривдите.	<b>3 бала</b>
Одна прикрість - з цього моменту Вам потрібно продовжувати цей маскарад.	
<b>5. Чоловічі обійми (М)</b>	
А. Ви приймаєте обійми і зміцнюєте приятні товариські відносини.	<b>3 бала</b>
Б. Це природна реакція, коли Ви не звикли до обіймів з боку чоловіків. На жаль, Ваше збентеження, найімовірніше, відчує і приятель, і вийде, що Ви його образили.	<b>2 бала</b>
В. Ви не довіряєте своїм здібностям оцінювати людей, якщо несподівано запідозрили свого приятеля в тому, що він грає з Вами. Ви дійсно настільки вродливі?	<b>0 балів</b>
<b>6. Колеги-чоловіки (Ж)</b>	
А. Цілком зрозуміло з Вашої точки зору, але вкрай дивно з його боку. Ви дали йому багато приводів зрозуміти, що цього хотіли. Більш того, для чоловіка з цієї культури важко перенести ляпас з боку жінки. Але врешті-решт Ви все розставили по своїх місцях.	<b>1 бал</b>
Б. Після цієї розмови Ви будете знати, як повинні вести	<b>3 бала</b>

себе жінки в цій (його) країні. Ймовірно, Ви зможете пояснити, якою мірою можете відповідати цим нормам. Але для західної емансипованої жінки працювати в цій країні нелегко.	
В. Зрозуміло, що Ви ситі по горло, але нерозумно скаржитися Вашому начальнику-чоловікові. Він теж може розцінити Вашу поведінку як "сама хотіла". Та й чи допоможе те, що він зробить догану Вашому колезі?	<b>0 балів</b>
Г. Ви проявили витримку і зберегли взаємини. Але він може гостріше відреагувати на Ваше поведінку (поцілунок), а не на Ваші слова; і тоді Ви повернетесь до колишньої проблеми ще раз.	<b>2 бала</b>
<b>7. Запрошення на танець</b>	
А. По крайній мере, Ви спробували. Звичайно, було б краще утриматися на ногах і спробувати зробити ще кілька рухів. Це могло б принести задоволення всім.	<b>2 бала</b>
Б. Ви не виставили це себе посміховиськом, але і не придбали друзів. Однак, це нормальна реакція, хоча і говорить про відсутність ініціативи.	<b>1 бал</b>
В. Ви проявили ініціативу і впевненість в собі. Ви усвідомлювали, що від вас чекають спроби, і зробили все, що змогли.	<b>3 бала</b>
<b>8. Розмова з незнайомцем</b>	
А. Ви отримуєте високий бал за ініціативу. Ви не тільки відповіли на привітання незнайомця, а й почали розмову на мові країни.	<b>3 бала</b>
Б. Це звичайна реакція, але ви не проявили ініціативи. Якщо Ви настільки боїтесь спілкуватися мовою, то Вам необхідно щось швидко робити з цим. Як тільки Ви опинитесь за кордоном, будете змушені спілкуватися, інакше будете обмежені в своїх функціональних можливостях.	<b>1 бал</b>
В. Ваша реакція образлива. По крайній мере, Ви можете кивнути у відповідь на вітання або посміхнутися йому. Щоб домогтися успіху за кордоном, необхідно бути сміливим.	<b>0 балів</b>
<b>9. Жебраки</b>	
А. Відповідати жебраком нелегко. У багатьох місцях жебрацтво - єдиний спосіб зведення кінців з кінцями. Поглянувши на неї і побажавши їй доброго дня, ви вже	<b>3 бала</b>

зробили повагу.	
Б. Звичайно, стара жінка не може бути великою загрозою для Вас! Хоча Вас часто турбують жебраки, це пояснюється тим, що Ви зовні виглядаєте багато. Ігнорувати її грубо.	<b>0 балів</b>
В. Ви не взяли до уваги почуття старої жінки, але Ви, по крайній мере, не скнара. Тепер Вам потрібно навчитися ставитися до жебраків, як до людей.	<b>2 бала</b>
<b>10. Туалет під відкритим небом</b>	
А. Багато з приймаючих громадян теж би хотіли оселитися в розкішному готелі з належним туалетом. Але іноді настає момент, коли Ви не можете чекати. Що тоді?	<b>1 бал</b>
Б. Нормальна реакція для північних європейців і американців. Можливо, Ви прийдете до того, що скористаєтеся стіною, коли побачите, що ніхто не звертає уваги на те, що Ви робите.	<b>2 бала</b>
В. Ваш рівень пристосованості високий. Це добре, так це Вам знадобиться, якщо Ви плануєте подорожувати в найвіддаленіші куточки світу.	<b>3 бала</b>
<b>11. Важка ноша (М)</b>	
А. Ви поступили по-джентльменськи, але зовсім неефективно. У всьому світі існують звичаї, які Ви не можете змінити.	<b>2 бала</b>
Б. Може бути, вона ніколи не чула про жіночу емансипацію. Що, якщо вона щаслива своєю долею в житті і навіть вважає за честь обслуговувати свого чоловіка?	<b>1 бал</b>
В. Ваше привітання показує високий рівень сприйняття. У Вас не виникне розчарування в закордонному обстановці, якщо Ви можете терпимо сприймати різні звичаї, навіть якщо вони не збігаються з прийнятими у Вашій країні.	<b>3 бала</b>
<b>12. Гостя в будинку латиноамериканців (Ж)</b>	
А. Зрозуміло і дуже по-західному. Ви розумієте норми цієї країни. Господиня дому вважає своїм обов'язком піклуватися про ваш добробут і Вашому положенні в суспільстві: тільки сім'ї низького соціального статусу, які не контролюють своїх дочок, дозволяють таку поведінку.	<b>0 балів</b>
Б. Ви добре пристосовуєтеся, але розумієте Ви її почуття? Ви упустили шанс дізнатися про це.	<b>2 бала</b>
В. Дуже добре. Ви знайдете рішення, ставлячи питання і більше про іншу культуру.	<b>3 бала</b>

<b>13. Проституція (М)</b>	
А. Ви занадто чутливі. Це можна пробачити туристу, але Ви ніколи не увіллється в життя цієї країни, якщо будете так реагувати.	<b>1 бал</b>
Б. Нерозумно. У країні, де контакти встановлюються доторком, Ви через незнання додаєте до відмови образу. Вам слід більше дізнатися про "безсловесному поведінці" в країні перебування.	<b>0 балів</b>
В. Ваше дружелюбність пом'якшує Ваша відмова і зміцнює Вас на думці, що немає необхідності відчувати, що Вам хтось загрожує, коли торкається до Вас. Згодом Вас будуть менше турбувати всі ці прохання, тому що Ви навчитеся не з'являтися в певних районах в певний час.	<b>3 бала</b>
<b>14. Помічниця по господарству (Ж)</b>	
А. Характерно для емансипованих західних жінок, але Ви не вдома. Ваша домробітниця може допомогти Вам у багатьох речах; вона багато чому навчить вас щодо звичаїв країни.	<b>1 бал</b>
Б. Дуже розумно.	<b>3 бала</b>
В. Непогано. Ви поступово пристосуєтеся, діючи таким чином.	<b>2 бала</b>
<b>15. Чайові водієві</b>	
А. Ви виглядаєте скупим, оскільки таксист зробив для Вас більше, ніж належало. Він знає, що в Ваших очах його дохід виглядає мізерним, і його чайові навряд чи вплинуть на стан Вашого доходу і витратного рахунка.	<b>0 балів</b>
Б. Дуже добре. Він не очікує такої суми від співвітчизника, але очікує її від багатого іноземця, щодо якого він проявив справжнє гостинність.	<b>3 бала</b>
В. Ви забуваєте про його точці зору: Ваш стиль життя, одяг і готель роблять вас в його очах багатою людиною.	<b>1 бал</b>
<b>16. Різкий гість</b>	
А. Ви пам'ятаєте, як Ви себе почували після декількох місяців стресового перебування в іншій державі. Перш зрозумій, а потім проповідуй (коли Ви не можете придушити в собі це бажання).	<b>1 бал</b>
Б. Таким чином Ви дізнаєтеся про обох культурах країн. Може бути, Ви перша людина, яка не зайняв оборонну позицію щодо нього. А можливо, йому потрібно випустити	<b>3 бала</b>



<p>пар.</p> <p>В. Вам слід було б насамперед дозволити йому полегшити душу, і Ви дізналися б що-небудь корисне. Чи знаєте Ви, якими дивними здаються іноземцям багато Ваших звичаїв. Але якщо Ви здатні добре пояснити, то можете надати корисну інформацію.</p>	<b>2 бала</b>
<p><b>17. Корида</b></p> <p>А. Ви оцінили зусилля Вашого друга. Від Вас не убуде, якщо один раз подивитесь на бій биків. Це видовище все одно відбувається. Чи не коментуйте жорстокість цього видовища після. Що Ви знаєте про комерційному розведенні курчат і свиней в своїй країні?</p>	<b>3 бала</b>
<p>Б. Якщо ви хочете бути тактовним і послідовним у своїх принципах, чиніть їм саме так. Ваш друг буде розчарований, але ви можете це компенсувати пізніше.</p>	<b>2 бала</b>
<p>В. Так ви можете втратити друзів.</p>	<b>0 балів</b>
<p><b>Бали з коментарями</b></p> <p>Ви готові для поїздки за кордон або для спілкування з іноземцями у власній країні? Які шанси гарного проведення часу за кордоном без заподіяння образ приймають громадянам і уникнути непорозумінь?</p> <p>Підсумуйте свої бали. Зверніть увагу на пункти для чоловіків і жінок.</p> <p><b>30-38 балів. Відмінно.</b> У Вас не буде проблем при адаптації до інших культур. Ваш досвід за кордоном повинен бути хвилюючим і сприятливим. Коли виникнуть нові ситуації, Ви навчитеся справлятися з ними. При від'їзді додому Ви будете сумувати за країні перебування і по новим друзям.</p> <p><b>22-28 балів. Добре,</b> але потрібно прагнути до кращого. Ви переживете деякий стрес і захочете уникнути деяких ситуацій. Вашими друзями в країні перебування, швидше за все, будуть іноземці. Намагайтеся знайти друзів серед громадян цієї країни. Вивчіть місцеву мову. Ходіть в ресторани і використовуйте більшою мірою розважальні центри. Якщо ви усвідомлюєте свої вчинки і їх вплив на інших, Ви відчуєте себе цілком комфортно за кордоном.</p> <p><b>14-21 бал. Середньо.</b> Ви будете дуже сумувати за своєю Батьківщиною, і у Вас будуть важкі моменти, перш ніж ви приживеться в цій країні. Можливо, Ви будете повністю</p>	

уникати незнайомих ситуацій і надавати перевагу друзів тільки своєї національності або іноземців в цій країні. Спробуйте дізнатися більше про звичаї та культуру країни перебування, як Ви виглядаєте в очах громадян цієї країни і як з ними спілкуватися. Вивчіть мову країн перебування.

**5-13 балів.** Може бути, для Вас краще не залишати Батьківщину без подальшої підготовки і рад. Ви приречені на те, щоб потрапити в біду і відчувати себе нещасним. Спробуйте вивчити кілька фраз на мові країни перебування. Приклавши терпіння і наполеглива праця, Ви можливо, почнете відчувати себе більш комфортно за кордоном. Якщо будете думати, перш ніж діяти, і спробуєте сприйняти різні звичаї країн перебування, Ви, можливо, почнете насолоджуватися поїздками за кордон.

## ПРАВИЛА ЕТИКИ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

### **Правило перше:**

прийшовши на роботу, вітайте своїх колег. Дайте їм зрозуміти, що ви раді почати з ними новий робочий день, що вони можуть розраховувати на вашу допомогу і підтримку.

### **Правило друге:**

навчіться керувати своєю поведінкою в будь-яких умовах. Будьте привітними і ввічливими. Посміхайтесь людям. Прагніть підтримувати гарний настрій і у себе, і в оточуючих.

### **Правило третє:**

звернення до підлеглих на "ви" - необхідний інструмент підтримки нормальних службових відносин і трудової дисципліни.

### **Правило четверте (прохання і наказ):**

наказ необхідний при дачі доручень, що входять в коло прямих обов'язків підлеглого. Але тон завжди і неодмінно повинен бути ввічливим.

Доручення, що не входять в коло обов'язків даного підлеглого, слід давати у формі прохання.

Пам'ятайте, що підлеглі краще сприймають доручення в формі прохання, а не наказу; особливо жінки.

Правило п'яте: дякуйте, а й вибачайте. Треба частіше і вміло користуватися заходами заохочення. Будьте уважні до своїх підлеглих.

Правило шосте: свою точку зору ви можете відстоювати до прийняття рішення. Робіть все від вас залежне, щоб переконати інших у своїй правоті. Але якщо рішення прийнято, розглядайте його як своє власне.

Правило сьоме: створюйте настрій на успіх. Заражаючи своєю вірою в успіх своїх підлеглих і компаньйонів, ви створюєте спокійну впевненість в успіху вашої фірми у клієнтів, яких ви обслуговуєте.

Правило восьмий: робіть все вчасно, будьте пунктуальні, призначені зустрічі вносите в свій робочий календар.

Правило дев'ятий: менеджер, як і будь-який працівник фірми, зобов'язаний зберігати секрети фірми.

Правило десяте: говоріть і пишть гарною мовою. Той, хто вміє чітко висловити свою думку, має більшу перевагу. Невміння як слід писати і говорити нерідко відкидає людину назад, і його здібності можуть пропасти даремно.

## ЗАПОВІДІ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

Заповідь 1. Не забуваючи про хліб насущний, потрібно пам'ятати про духовному сенсі життя. Не забуваючи про особисте благо, слід дбати про благо ближнього, благо суспільства і Батьківщини.

Заповідь 2. Багатство - не самоціль, воно повинно служити творення гідного життя людини і народу.

Заповідь 3. Культура ділових відносин, вірність даному слову допомагають стати краще людині і досконаліше економіці.

Заповідь 4. Людина - не "постійно працюючий механізм». Йому потрібен час для відпочинку, духовного життя, творчого розвитку.

Заповідь 5. Держава, суспільство і бізнес повинні разом дбати про гідне життя громадян, а тим більше про тих, хто не може заробити собі на хліб. Господарювання - це соціально відповідальний вид діяльності.

Заповідь 6. Робота не повинна вбивати і калічити людини.

Заповідь 7. Політична влада і влада еко? Кая повинні бути розділені. Участь бізнесу в політиці, його вплив на громадську думку може бути тільки прозорим і відкритим.

Заповідь 8. Привласнюючи чуже майно, яке не віддаючи працівникові за працю, обманюючи партнера, людина переступає моральний закон, шкодить суспільству і собі.

Заповідь 9. У конкурентній боротьбі не можна вживати брехню і образи, експлуатувати порок та інстинкти.

Заповідь 10. Потрібно поважати інститут приватної власності, право володіти і розпоряджатися майном. Аморально заздрити благополуччю ближнього та зазіхати на його власність.

Навчально-методичне видання

GLINKOWSKA BEATA – doctor, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Polska

ЧЕБОТАРЬОВ ЄГОР – к.е.н., ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”

ЧЕБОТАРЬОВ ВЯЧЕСЛАВ – д.е.н., професор, ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”

## **КРОС-КУЛЬТУРНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ КОМУНІКАЦІЇ**

*Навчально-методичний посібник  
для магістрантів спеціальності 051 „Економіка”*

За редакцією авторів  
Комп’ютерне макетування – Н. Чеботарьова

---

Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman

Друк ризографічний. Ум. друк арк. 7,3.

Наклад 100 прим. **Заказ №**

---